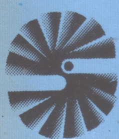
nederlands transport

tijdschrift van de koninklijke nederlandse vereniging van transport-ondernemingen




KNVTO

35e jaargang nummer 11

10 juni 1983









Standaard stadsbus



Gelede bus



„Wij rijden, laat ik 's kijken, vanaf 1952 met Mercedes".

Jos van der Laan, een forse gedrongen veertiger. Blauwe werkjas. Een „doener". Roerend in zijn koffie in de bedrijfskantine van zijn internationale transportbedrijf in Lekkerkerk.

„Wij hebben vijf en vijftig trekkende voertuigen. Wij zijn gespecialiseerd in tank transport en we rijden door heel Europa. Al onze wagens zijn VLG gekeurd".

In twee, drie zinnen zet hij de aard en omvang van zijn bedrijf uiteen.

Waarom in hoofdzaak Mercedes-Benz?

„Dat wij voornamelijk Mercedes-Benz rijden heeft vanzelfsprekend een oorzaak.

Het is niet om die mooie ster op de grill. En ook niet om de blauwe ogen van de verkoper van Rogam waarmee wij zaken doen.

Het is in hoofdzaak om de eenheid van de vloot. Eenheid in problematiek in verband met reparatie en onderhoud en onderdelen voorraad".

Een deur gaat open. Een monteur in overall, opgestroopte mouwen, armen tot aan de ellebogen in de smeerolie: „Die 1926 kan over een uurtje of twee weer rijden; de waterpomp is ingebouwd...".

Van der Laan knikt goedkeurend. „Service, onderhoud en reparatie doen wij zelf", vervolgt hij.

„Als je, zoals wij, met één merk rijdt dan scheelt dat nogal wat

"NOG EVEN, EN IK WEET NI
ER VAN BINN

in de kosten. Onderdelen van één merk. Monteurs die op den duur blindelings elk schroefje en moertje kennen. Dat scheelt in tijd. Service en onderhoud loopt in de papieren, als je een behoorlijk aantal wagens op de weg hebt.



Je moet proberen om daarop te besparen. Tenslotte gaat het in onze business er om de totale kosten van een bedrijfswagen zo laag mogelijk te houden"...

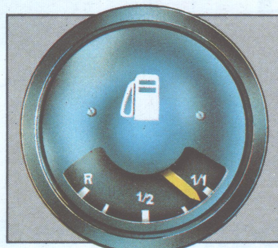
„Is dat kostenbeeld een reden waarom u voor Mercedes-Benz kiest?"

„Inderdaad. Het kostencijfer is voor ons een van de voornaamste overwegingen in ons aankoopbeleid. Wat dat betreft komt Mercedes-Benz goed uit de bus.

Vooral op het punt van onderhoud".

Nog nooit een achteras gereviseerd.

Van der Laan laat nieuwe koffie aanrukken. We praten over de technische aspekten van het onderhoud.



„De planetaire achteras van Mercedes is ronduit fantastisch", gaat hij verder. „Bij ons gaat elke wagen er na een jaar of zeven en zo'n 800.000 kilometer uit. En dan is de achteras nog nooit uit elkaar geweest. Geen revisie. Niets.

Datzelfde geldt voor de V-motoren. Na 800.000 km mankeert er absoluut niets aan. Ik ben ervan overtuigd dat de motor en de planetaire as, probleemloos vèr over de miljoen-kilometer meegaan.

Je hebt vanzelfsprekend de bekende kleinigheden als een filter dat vervangen moet worden.

Of een pomp die een beetje gaat lekken. Maar dat vind ik normaal.



Natuurlijk: alles wat je intensief gebruikt is onderhevig aan slijtage. Maar bij Mercedes-Benz heb je de zekerheid dat gedurende een lange tijd niets kapot gaat. Die bedrijfszekerheid bepaalt in hoge mate de gunstige kilometerprijs. Om diezelfde reden houden wij de technische ontwikkelingen nauwlettend in de gaten. Technische vernieuwingen volgen elkaar in snel tempo op. Je hoeft alleen maar te kijken naar de ontwikkeling van het brandstofgebruik van de laatlaatste jaren.

De opkomst van de turbo-blowers en het rijden met lage toerentallen zijn van grote invloed geweest op de brandstofcijfers. En op de rijstijl van de chauffeur.

Honderd meter méér is honderd gulden méér.

We zijn aangeland bij het onderwerp dat elke beroepsvervoerder zorgen baart. We praten over brandstof. Jos van der Laan is een man die van zichzelf zegt dat hij „erop zit als een bok op een haverkist".

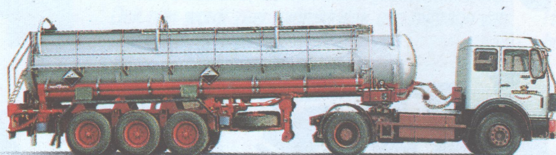
Hij heeft twee wagens uitgerust met verbruiksmeters. Daarmee leren zijn chauffeurs een zuiniger rijstijl.

Op het publikatiebord in de kantine hangen de tachoschijven die bewijzen dat het kan. Van 1:2,4 naar 1:2,6 of 2,7. Verschillen die op jaarbasis een groot bedrag vormen.

„Wij rijden onder andere met een Mercedes-Benz 1928. Nieuwe generatie. Het brandstofverbruik is gunstig te noemen. Als ik per liter gasolie honderd meter verder kom dan eerst, dan scheelt mij dat minstens honderd gulden per week. Reken dàt maar eens uit over 'n jaar, over de hele vloot. Daarom hamer ik op een juiste rijstijl. En dat blijf ik doen, want het verschil is mijn boterham...".

Jos van der Laan. Een uiterst kritische ondernemer aan het hoofd van een gezond transportbedrijf. Hij kiest voor de zekerheid en de ekonomie van Mercedes-Benz.

ET MEER HOE EEN ACHTERAS NEN UIT ZIET."



BLIJFT U DUUR RIJDEN....OF KIEST U EEN MERCEDES-BENZ BEDRIJFSWAGEN. 

MERCEDES-BENZ NEDERLAND B.V., POSTBUS 2088, 3500 GB UTRECHT. TEL. 030-451911.



Deregulering en decentralisatie

Regelgeving – als modieuze variant van wetgeving – en haar tegenpool deregulering behoren tot de begrippen, waarover in de laatste tijd veel wordt geschreven en gesproken. We hebben een periode achter de rug waarin de bemoeiingen van de overheid met tal van details van het maatschappelijke verkeer voortdurend toenamen. Zo nu niet gebaseerd op een overtuiging dat dit heel goed is, dan toch in ieder geval op grond van de gedachte dat dit onvermijdelijk is.
Van die beide gedachten komen veel mensen hoe langer hoe meer terug. Alles centraal regelen, zo vinden die, is niet alleen helemaal niet wenselijk, maar het is bovendien niet nodig. Natuurlijk kan een grote en ingewikkelde samenleving niet zonder spelregels. Maar het is veel noodzakelijker daarin matiging te betrachten dan daarin naar steeds meer verfijning te streven. We hebben namelijk de ervaring opgedaan dat een teveel aan gecentraliseerd regelen schadelijk is en dat het maatschappelijke rendement veel groter is als er goede ontplooiingskansen zijn voor individuele burgers en groepen van burgers, samengebracht in verenigingen, ondernemingen enz.
Deregulering dus. Wat de economische activiteiten betreft veelal gekoppeld aan reprivatisering. Vooral een actualiteit voor die landen waar men onder socialistische invloed nogal ver is gegaan met de nationalisering van ondernemingen. Dat is over de gehele lijn genomen niet gebeurd in Nederland, wat niet weg neemt dat deregulering en reprivatisering ook voor Nederland actueel zijn. Zeker wat betreft het vervoer, want wij kennen een spoorwegbedrijf in NV-vorm met alle aandelen in bezit van de staat, wij kennen een overwegend particulier goederenvervoer over de weg waarin evenwel ook als veruit grootste een Van Gend & Loos, dochteronderneming van de Nederlandse Spoorwegen, opereert, wij kennen gemeentelijke bedrijven voor het openbaar personenvervoer en wij kennen een in ESO gebundeld streekvervoer met ondernemingen, waarvan de aandelen overwegend in handen zijn van de overheid, meestal het rijk.
Van Gend & Loos neemt hierbij een bijzondere positie in als een onderneming, die zonder financiële steun naar winst kan streven. Beperken we ons daarom verder tot het openbaar personenvervoer. Ook daarbij is wel degelijk sprake van een winststreven, maar dan wel met behulp van een rijksbijdrage. Een bijdrage ter afdekking van exploitatietekorten.
Zo is de huidige structuur. Er is ook een andere constructie denkbaar bij een financieel gelijk blijvende uitkomst. Financiële steun niet achteraf maar van te voren. Anders gezegd, niet een afdekken van exploitatietekorten maar een aannemingsformule. Geen subsidie, maar een commerciële transactie. De overheid koopt diensten van op basis van een vergunningstelsel opererende ondernemingen. Echt weer ondernemingen dan, mét een winststreven. Dat kunnen overheidsondernemingen zijn, het kunnen ook particuliere ondernemingen zijn. Als we op het gebied van het openbaar vervoer denken aan reprivatisering is onder meer dit aan de orde.
Deregulering kan en moet helemaal los worden gezien van reprivatisering, zeker ook op het gebied van het openbaar vervoer. Als we voor dat vervoer aan deregulering denken gaat het vooral om de vraag of en in hoeverre er voor de lagere overheden en voor de openbaar vervoerbedrijven ruimte moet zijn voor het in onafhankelijkheid voeren van een beleid. Men krijgt dan een centrale taakstelling – het bieden van een optimale voorziening in de vervoerbehoeften met een gelijktijdige optimalisering van de beteugeling van de exploitatietekorten – en binnen die taakstelling een zo groot mogelijke vrijheid voor de lagere overheden en voor de bedrijven. Waarbij ook aandacht moet worden geschonken aan wat getrapte deregulering genoemd zou kunnen worden. De hogere overheid laat op haar beurt meer over aan de lagere overheid en die lagere overheid laat op haar beurt meer over aan de bedrijven. Deregulering en decentralisering gaan hierbij hand in hand. In ons land in het bijzonder voor het lokale openbaar vervoer en voor het streekvervoer een actualiteit.
Met onder meer vragen hoever men kan en moet gaan met deze verschijnselen. Deregulering en decentralisering kan bijvoorbeeld leiden tot vrijheid van lagere overheidsorganen en van bedrijven op het gebied van de tarieven. Dat zou dan wel betekenen dat de nog maar enkele jaren bestaande uniformiteit in de tarieven voor het openbaar vervoer verloren gaat. Het wordt een kwestie van afwegen: het belang van uniformiteit tegen het belang van een zekere beleidsvrijheid voor de ondernemingen. Bij dat laatste moet ook de motiverende werking die van zo'n beleidsvrijheid uitgaat, in de beschouwingen worden betrokken. Inclusief de mogelijkheid van een bedrijfsvergelijking, die hierin ligt opgesloten.

J. J. v. R.

De sokkel van het orakel



Mensen die in het vervoer werkzaam zijn, voelen zich bijzondere mensen. Terecht, vindt ook schrijver dezes.
Maar er dreigt toch iets te gebeuren met het forse voetstuk van waaraf deze positie steeds kon worden verdedigd. De specie die bij de constructie van dit voetstuk werd gebruikt, was gekozen op grond van een aantal aangeprezen kenmerken van deze specie, specifieke kenmerken dus. Diepgaand onderzoek door erkende deskundigen in toenmalig moderne laboratoria had deze specifieke kenmerken tot resultaat gehad.
Maar toch, wat merken wij nu, onze sokkel wordt brokkelig. Als er niet vlug een reparateur verschijnt, die de kunst van het oude, maar weldoordachte, handwerk van weleer verstaat, staan we er binnen korte tijd platvloers bij, gewoon net zo laag als al die burgers die zich met doorsnee-activiteiten bezig houden. Je moet er niet aan denken. Zo maar zonder de bescherming, als bijzonder figuur op een voetstuk, tussen het gepeupel te moeten verwijlen. Misschien kan op deze plaats worden geholpen aan het herstel van de specie met enige adviezen.
In de eerste plaats zou de bestaande specie kunnen worden opgeklopt, met een klopboor. De aldus ontstane gaten kunnen worden gebruikt om injecties toe te dienen. Aangezien de ouderwetse, eerlijke, grondstoffen niet meer terug te vinden zijn, zal men zich van synthetische stoffen moeten bedienen. Dit kunnen echter zeer doeltreffende surrogaten zijn. Te denken is bijvoorbeeld aan een afgewogen mengsel van de volgende intellectuele kronkels: mensen zonder eten gaan dood, zonder levende mensen dreigt onze maatschappij in te storten, de mens moet daarom naar zijn eten toe of omgekeerd, mobiliteit van mens en/of goed is derhalve geboden op etenstijd, vervoer heeft een taak daarin, dus vervoer is afhankelijk van eetlust naar tijd en hoeveelheid. Met een brouwsel op deze basis moet het voetstuk van het vervoer kunnen worden gered. De beroemde oude specifieke kenmerken worden daarin namelijk stellig zeer dicht benaderd.
Iedereen in en om deze bedrijfstak kan zich derhalve binnenkort gelukkig en blij voelen en, als ware hij een modern 'Delfts orakel', weer veilig vanaf zijn sokkel onderwijzen waarom de markt van het vervoer zo apart is en dus zo apart geregeld moet worden. Geen douane vrijheden dus, alsof in het vervoer de vrije markt regulerende effecten zou kunnen hebben. Neen, wij kunnen gewoon ongestoord doorgaan met het bedenken van allerlei fijnmazige netwerkjes waarin vervoerondernemers gevangen kunnen worden gehouden, zowel om de buitenwereld te beschermen tegen onverwachte uitspattingen als om deze speciale vervoermensen te vrijwaren van griezelige benaderingen vanuit die buitenwereld.
Natuurlijk dient men zich dan te realiseren, dat men als vervoerder niet zoveel meer kan ondernemen. Een discussie over de vraag welk belang moet worden gehecht aan ondernemen in het vervoer is op zich zelf dan ook van duidelijk belang.
In het openbaar vervoer zijn de bovenbedoelde netwerken inmiddels al steeds fijnmaziger geworden, omdat ook de kleine dubbeltjes niet meer door de gaten mogen slippen. Bovendien zijn de netten door vele reparaties ernstig gekrompen, waardoor daarbinnen de lust tot ondernemen je bijna vergaat. Een ontwikkeling met gevaarlijke kanten, omdat deze tot verstikkingsverschijnselen kan leiden. Met name in deze maatschappelijk van groot belang zijnde bedrijvigheid moet ervoor worden gewaakt, dat te weinig kan worden ondernomen, ook al lijkt dat soms wel eens moeilijk.
Eenvoudiger kan aan de drang van het ondernemen worden tegemoet gekomen ten opzichte van de commerciële sectoren in het vervoer. De omhullende netwerken hoeven niet met de doorslippende dubbeltjes rekening te houden en kunnen dan ook gemakkelijk veel grootmaziger worden gemaakt. En wellicht moet toch wat dieper worden nagedacht over de materialen waarmee die oude sokkel kan worden opgelapt.

A. Reijnders

Ter verantwoording



Ondernemen in openbaar vervoer? . . . ze zijn gek! Zijn 'ze' gek?
Nauwelijks tien jaar terug vond er een overleg plaats waarin gepleit werd voor het opnemen van een vergoeding voor rente op eigen vermogen in de regeling voor de afdekking van de tekorten van het streekvervoer. De toenmalige president-directeur van NS vergeleek de overheid met iemand die zich een driedelig kostuum aanschaft, doch weigert het vest te betalen.

Toen minister Westerterp daarop zei 'Dus u vindt me eigenlijk een dief', antwoordde de vertegenwoordiger van de groep particuliere streekvervoerondernemingen ir. Robbé Groskamp met een volmondig 'jazeker excellentie'. De minister gaf daarop ruiterlijk toe dat het gezelschap volkomen gelijk had, maar dat de minister van Financiën hem niet in staat stelde aan het gerechtvaardigde verzoek te voldoen.

In minder dan tien jaar tijd springen we van de erkenning op het hoogste niveau dat de overheid de volledige kostprijs van door haar besteld openbaar vervoer aan de leverende ondernemingen zou moeten betalen naar een situatie waarin diezelfde overheid bijna zelf die onderneming geworden is. Het prijsbeleid wordt volledig door de overheid bepaald. Het produktieniveau ligt gevat in een normeringssysteem of wordt door de gemeentelijke overheid vastgesteld. Arbeidsvoorwaardenbeleid en materieelbeleid bewegen zich richting centralisatie.

Voor ieder van die elementen is het op zich genomen logisch dat ze niet meer vastgesteld kunnen worden door één onderneming. Enerzijds is er dan ook voldoende aanleiding tot bewondering voor de omvang van het werk dat verzet is om in eerste instantie het hoofd te bieden aan de behoefte aan een tekortenafdekkingsregeling in het streekvervoer en om en passant ook nog een regeling te treffen voor de overname van de tekorten van het stedelijk openbaar vervoer. Anderzijds is er ook aanleiding tot de vraag of de huidige regelingen ook bijdragen tot een efficiënte bedrijfsvoering en continuïteit mogelijk maken. We kunnen onszelf de vraag stellen of we voldoende nagedacht hebben over de vraag hoe de vervoerbedrijven zichzelf zouden moeten ontwikkelen.
De consultatienota 'Op weg naar nieuwe bestuurlijke verhoudingen in het stads- en streekvervoer ging alleen in op bestuurlijke structuren. De nota bezag de openbaar vervoermaterie vooral vanuit de optiek van de decentralisatie. In haar reactie op deze consultatienota wees de KNVTO erop dat het onderwerp te weinig belicht was vanuit de optiek van de deregulering; de merites van het bedrijfsmatige aspect van de openbaar vervoerproduktie verdienen in het huidige tijdsgewricht minstens evenveel aandacht als de discussie over de inrichting van het bestuur. Decentralisering, deregulering en reprivatisering mogen dan modewoorden zijn, het zijn echter tevens signalen van een proces van herbezinning waaraan het openbaar vervoer deelneemt en ook deel zal moeten nemen. Met het uitbrengen van dit nummer wordt beoogd informatiemateriaal aan te dragen voor die discussie.

Dit nummer wordt niet uitgebracht om kritiek te hebben op hetgeen de afgelopen jaren tot stand is gebracht. Beoogd wordt een bijdrage te leveren ten behoeve van een bewuste en genuanceerde gedachtenwisseling. Geen veroordeling van een ingeslagen weg of aanmoediging voor een in te slane weg; informatie om met overtuiging de huidige weg voort te zetten of naar andere wegen te zoeken.

Drs. J. W. Rat

In dit nummer:

De vraag die in het verleden te weinig gesteld is: 'Uitbesteden of in eigen beheer?' – Interview met prof. dr. P. B. Boorsma.

Optimale bezetting van man en materieel als logische afgeleide van klantgericht denken. – Ir. J. G. J. ter Haar ontvouwt interessante visie.

Privatisering is helemaal nergens voor nodig, de bureaucratisering moet gewoon weg. – Mixture van gesprekken met ir. J. M. Ossewaarde, mr. S. D. Renzema, prof. dr. ir. L. A. van Gunsteren en prof. dr. U. Rosenthal.

Zijn openbaar vervoerbedrijven wettelijk geregelde dienstverleners of ondernemingen op zakelijke voorwaarden? – Bijdrage van senior adviseur Berenschot, ing. J. Verschoor.

In plaats van afdekking van het exploitatietekort gewoon een roebel subsidie per vervoerde Rus – Voordracht directielid S. P. Beikul nader bekeken.

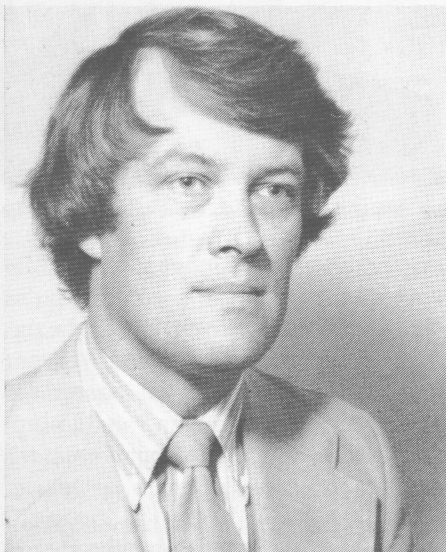
Duitse 'Querverbund'-model ook in Nederland bruikbaar? – Interview met dr. H. Flieger

'Niet altijd voel ik mij de mindere van de particuliere onderneming' – Ir. L. H. C. Vanderfaeillie licht exploitatiemodel toe

Het openbaar vervoerbedrijf als 'aannemer van werken' – Bijdrage van ir. T. de Wit.

Geen bloed aan de paal, wel nuanceverschillen – Ronde tafelgesprek met de kamerleden mevrouw A. Jorritsma, de heer F. Castricum en drs. B. M. J. Hennekam.

De vraag die in het verleden te weinig gesteld is: 'uitbesteden of in eigen beheer?'



Prof. dr. P. B. Boorsma, als hoogleraar openbare financiën verbonden aan de TH-Twente, wordt algemeen gezien als de grote kracht achter de discussie over privatisering in ons land. Van zijn hand verschenen verschillende rapporten, waarvan met name zijn onderzoek naar het functioneren van de vuilnisophaaldiensten de aandacht heeft getrokken.
De redactie van Nederlands Transport sprak met de heer Boorsma over het thema 'Ondernemen in het OV'. Zonder al te zeer op de specifiek voor het OV geldende problematiek in te gaan, omdat deze vorm van dienstverlening door de overheid tot op heden niet het onderwerp van bijzondere studie is geweest, zette de heer Boorsma uiteen waarom hij zulk een voorstander is van privatisering.

'Onderneming'

'Ik ben een groot voorstander van het meer introduceren van het algemeen bedrijfseconomisch denken van de overheid. Een overheid is een 'onderneming', een zowel produktie- als consumptiehuishouding, die veel overeenkomsten heeft met een bedrijfshuishouding. De doeleinden echter zijn verschillend: van een particuliere produktiehuishouding is dat continuïteit, o.a. door winst te maken; continuïteit die de overheidshuishouding als gegeven aanneemt en die af te dwingen is door belastingen e.d. Beide trekken financiële middelen aan om ze vervolgens aan te wenden in een produktieproces. De besluitvorming daarover is erg verschillend: bij de overheid heb je te maken met democratisch gekozen organen die uiteindelijk de gelden toewijzen aan de verschillende doelen, de Tweede Kamer dus.'

Die verschillen in besluitvorming en doeleinden wenst de heer Boorsma als gegeven aan te nemen, om vervolgens een overheidshuishouding zo bedrijfseconomisch mogelijk te laten verlopen, daarbij lering trekkend uit wat bedrijfsleven en bedrijfseconomie te zien geven.

Niet genoeg naar voren te halen is naar mening van de heer Boorsma de vanzelfsprekendheid waarmee de overheid in het verleden produktieprocessen naar zich toe heeft getrokken.

De heer Boorsma: 'Als een overheid vindt dat een bepaalde voorziening gesubsidieerd ter beschikking van de consument moet komen, kan die overheid zich vervolgens afvragen 'wie gaat nou dat produkt technisch produceren. Doe ik dat zelf of ga ik dat uitbesteden aan een particulier bedrijf?' Die vraag is in het verleden veel te weinig gesteld. In veel gevallen is de overheid min of meer automatisch in eigen beheer gaan produceren.'

Een aanpak door de heer Boorsma, in zijn enkele jaren geleden verschenen rapport 'Sanering in de collectieve sector', ten zeerste bepleit.

Drietal argumenten

Allereerst vragen wij de heer Boorsma waarom het hem een goede zaak lijkt dat de overheid meer de mogelijkheden om uit te besteden zou onderzoeken en wellicht meer zou besluiten hiertoe over te gaan.

De heer Boorsma: 'Van de argumenten die daarvoor pleiten wil ik een drietal belangrijke overwegingen noemen:
– bijna al het tot op heden verrichtte onderzoek wekt de verwachting dat uitbesteding kostenbesparend zal zijn;
– in de tweede plaats betekent uitbesteden dat het overheidsapparaat kan afgeslankt worden, daarmee recht doend aan de voorstellen van de commissie Vonhoff.' *Waarbij de heer Boorsma de juistheid van dit argument als volgt in twijfel trekt:* Het is de vraag of met het verdwijnen van b.v. een gemeentelijke accountantsdienst, daardoor het besluitvormingsvermogen en zodoende de besluitvaardigheid van de politieke of ambtelijke top van de gemeente toeneemt.
– In de derde plaats zullen door uitbesteding direct de particuliere investeringen worden bevorderd.
Die uitbesteding van werkzaamheden is in feite een hoofdvorm van een beweging die wordt aangeduid met privatisering, inhoudende dat de overheid probeert meer gebruik te maken van het particulier initiatief. Een andere hoofdvorm is dat de overheid een zeker produktieproces stopt en in zijn geheel aan het particulier bedrijfsleven overdraagt. Een derde hoofd-



Recht doen aan de voorstellen van de commissie Vonhoff: overheidsapparaat afslanken als gevolg van uitbesteden.

vorm, vooral genoemd door de commissie Heroverweging, is de verzelfstandiging van de overheidsbedrijven. Daaraan denk ik, wordt vooral in de kringen van het OV gedacht.'

Ondernemersstoel

Los van de vraag of het een goede zaak is dàt de overheid het economisch leven beheerst in de mate waarin ze dat nu doet, kan ter discussie gesteld worden of zij hiervoor wel geëquipeerd is.

De heer Boorsma: 'Ik denk niet dat de overheid zo geëquipeerd is. Het blijkt betrekkelijk moeilijk omdat hele economische proces te sturen, wat geldt voor de, laten we zeggen, afgelopen vijfentwintig jaar. Het is heel moeilijk gebleken om een sector-structuurbeleid op papier te zetten, in te vullen en goede maatregelen te bedenken.

Moeilijk ook om investeringsbeslissingen te nemen en investeringen te sturen. De overheid moet niet op de stoel van de ondernemer gaan zitten. Waarmee niet gezegd is dat zij geen investeringsbeslissingen moet nemen. Dat moet zij wel voor zaken waar de overheid primair verantwoordelijk voor is zoals dijkverzwaring, defensie e.d. en ook in de staatsbedrijven als de PTT.'

Hier onderbreken wij de heer Boorsma om hem te wijzen op de Concept-notitie inzake ABVA/KABO-visie over de toekomstige structuur van het OV over de weg in Nederland waarin wordt gesteld dat 'slechts langs de publiekrechtelijke beheersvorm van het OV, de belangen voor zowel consument als de belangen van een doelmatige besteding van overheidsgelden optimaal gewaarborgd worden'.

De heer Boorsma: 'Ik vraag mij af, waarom is dat zo? Wanneer de overheid niet in staat is een bedrijfseconomisch management te voeren zodat geld wordt verspild, dan is dat niet in het belang van de burger als belastingbetaler, tot wie we de meeste consumenten mogen rekenen. Op de vraag of een overheidsvoorziening in het belang is van een goed aanbod van voorzieningen, daarop zullen velen 'ja' zeggen. Er is bij ambtenaren en de bureaucratie een soort streven om een bepaalde voorziening waartoe de overheid heeft besloten ook zo goed mogelijk aan te bieden, als gevolg van een streven naar perfectie en meer.

Bezwaren ook van de ABVA/KABO tegen mijn visie op het afsluiten van contracten met reinigingsdiensten, omdat dit onmiddellijk zou leiden tot het afstoten van onrendabele lijnen. Nonsens, omdat het keurig in een contract is te regelen en dat geldt zeker voor het stellen van randvoorwaarden met betrekking tot het OV.'

Kostenfunctie

Een belangrijk instrument in de privatisering van overheidsbedrijven zijn onderzoeken waarbij men zich bezig houdt met de kostenfuncties van deze bedrijven. Deze zijn het eenvoudigst op te stellen wanneer naast het overheidsbedrijf sprake is van een vergelijkbare particuliere onderneming. Op het gebied van huisvuilverwijdering zijn over de gehele wereld in die zin onderzoeken uitgevoerd. Hoe nu te handelen bij het ontbreken van een vergelijkbare particuliere onderneming.

De heer Boorsma: 'In de eerste plaats zou ik gaan bekijken wat het kost om iemand in Nederland over 1 km te vervoeren, b.v. per spoor en vervolgens wat een vergelijkbare verplaatsing in het buitenland kost, het Ruhrgebied bijvoorbeeld, waar het netwerk van spoorwegen ook erg fijnmazig is. Overigens is uit een onderzoek in Duitsland gebleken dat uitbesteding van het autobusvervoer in de praktijk goedkoper is.'

Wanneer de kostenfunctie eenmaal is bepaald, dan kan men, aldus de heer Boorsma, de OV-bedrijven een bepaald lump-sum bedrag toekennen, de zgn. budgettering zoals die gaat toegepast worden bij ziekenhuizen, zoals in het regeerakkoord is opgenomen. Het kan voor de OV-bedrijven zinvol zijn te kijken hoe ver men hierbij gaat met de regelgeving, welke vrijheid m.a.w. wordt gegeven om het budget inderdaad naar eigen inzicht te besteden.

De heer Boorsma: 'Wat het OV betreft zou de overheid bij budgettering meer souplesse kunnen betrachten in bij voorbeeld volstrekt onrendabele lijnen. Is het niet mogelijk om daarvoor een ander stelsel te ontwikkelen, bij voorbeeld op afroep?'

Comptabiliteitswet

Gelet op stringente regels die de verschillende overheden en de politiek aan de OV-bedrijven opleggen, vragen wij de heer Boorsma of efficiencyverbeteringen hierdoor niet in de weg worden gestaan.

De heer Boorsma: 'Op alle terreinen zijn we met handen en voeten gebonden aan de overheid. Ik kan me voorstellen dat er binnen de overheid sectoren zijn waar sprake is van veel minder vrijheid en wel degelijk wordt gestreefd naar efficiencyverhoging. Een overheidsaccountantsdienst in ons land heeft de produktiviteit opgevoerd door een marktbenadering te gaan volgen, door werk voor derden te gaan aantrekken, nl. van andere overheden. Wat betreft de politiek . . . men heeft ooit besloten er toe over te gaan de besluitvorming over het OV in een politiek proces te doen plaatshebben. Als econoom ben ik van mening dat binnen dat proces zo efficiënt mogelijk moet worden gewerkt. Een uitspraak die ik hard kan maken is dat in de politiek en bij de overheid over het alge-

meen de belangstelling voor management en bedrijfseconomische aspecten veel te gering is. Het is een 'kwalijke' zaak dat beide praten over doeleinden en bepaalde aspecten van het beleid, zonder eigenlijk geïnteresseerd te zijn in management, in bedrijfseconomische aspecten en zich niet of nauwelijks afvragen: wat kost iets.
Op beleidsniveau is een aanzet gemaakt om daar enige veranderingen in aan te brengen. In de nieuwe comptabiliteitswet van 1976 is bij voorbeeld voorgeschreven dat waar mogelijk én van belang een prestatiebegroting moet worden ingevoerd, wat inhoudt dat onderdelen van departementen moeten aangeven wat ze denken te produceren het komende jaar en wat het zal gaan kosten en dus niet alleen wat ze daarvoor hebben uit te geven. Een puur bedrijfseconomische benadering dus. Een evaluatie van mij over de toepassing van het wetsartikel heeft echter aangetoond dat een aantal departementen het artikel aan hun laars lapt, dat andere er marginaal iets aan doen.
Zou men de bepaling – overigens in de nieuwe comptabiliteitsvoorschriften van de gemeenten ook voorgeschreven – kunnen introduceren in de begroting zèlf, dus niet alleen in een bijlage, dan gaat men vanzelf denken in termen van efficiency. Want als blijkt dat b.v. twee regionale directies eenzelfde output leveren tegen verschillende lasten, dan leidt dat natuurlijk tot de vraag: hoe is dat mogelijk?'

Prikkel

De heer Boorsma gaat er niet van uit dat er verschil in kwaliteit is tussen het management van een overheidsbedrijf en een particulier bedrijf. Eerder zoekt hij het in de richting van voor beide partijen verschillende prikkels.

De heer Boorsma: 'De manager van een particulier bedrijf heeft direct belang bij het verhogen van efficiency omdat dan de positie van zijn bedrijf wordt veilig gesteld t.o.v. zijn concurrenten, zijn inkomen en status gewaarborgd zijn en de winst kan toenemen. In een overheidsbedrijf – een dienst, een bureau, een directie enz. – ontbreekt die prikkel volkomen. Daar heeft een manager geen belang bij het maken van winst, zijn streven is daar niet op gericht.'

Waar zij wel belang bij hebben aldus de heer Boorsma is het opvoeren van de uitgaven. Als het budget groeit, neemt ook de eigen belangrijkheid, het aantal ondergeschikten, inkomen en status toe. De politieke besluitvorming geschiedt op dergelijke wijze.

De heer Boorsma: 'Als de minister pleit voor extra geld, staat er een premie op het opmaken van dat geld, want gebeurt dat niet, dan was de aanvraag kennelijk niet zo nodig en krijgt de bewindsman de volgende keer minder!'

Een ingebouwde prikkel dus om meer geld te vragen en het ook op te maken wat in wezen lijnrecht staat tegenover een premie op efficiency. Onder druk van de bezuinigingen treedt in deze gang van zaken een verandering op.



Voorziening zo goed mogelijk aan te bieden als gevolg van streven naar perfectie en meer.

De heer Boorsma: Als je t.g.v. de bezuinigingen toch nog iets van je doeleinden wilt bereiken, zul je de middelen die beschikbaar gesteld zijn effectiever moeten aanwenden.'

Werkgelegenheid

Spreken over opvoeren efficiency is spreken over werkgelegenheid. Het mag als duidelijk gelden dat opvoeren over de gehele linie van efficiency en separaat de vraag gelijk houden ongetwijfeld een dalen van de hoeveelheid werk inhoudt.

De heer Boorsma: 'Dat is niet het probleem. In de economie is het probleem altijd geweest de schaarste. Van elementair belang is de vraag hóe een bepaald welzijnsniveau te bereiken met zo min mogelijk middelen. Een ieder heeft in de westerse wereld de daling van de werkweek aangemerkt als een stijging van de welvaart. Je zou kunnen zeggen dat niet belangrijk is dat de hoeveelheid werk daalt maar wèl de scheve verdeling, de spreiding van het werk. Het omwille van de werkgelegenheid voor tal van diensten niet streven naar efficiencyverhoging kan leiden tot het voorgoed verloren gaan van die arbeidsplaatsen. In het bedrijfsleven is dat de voortdurende race: als je niet zelf je efficiency verhoogt, dan doet de concurrent het en ga je verloren. Hetzelfde geldt voor bepaalde overheidssectoren. Het tot op zekere hoogte communicatiemonopolie van de PTT bij voorbeeld kan doorbroken worden door allerlei technische ontwikkelingen.'



Overheidsmonopolies kunnen door gebrek aan efficiency worden doorbroken.

Saving money . . .

Tot slot legt de heer Boorsma er de nadruk op dat hij zeker niet als enige in Nederland stelt dat de overheid geen belangstelling heeft voor efficiency-verbetering en geen middelen, waaronder privatisering, aanwendt ten faveure van die efficiencyverbetering. Evenmin treft dit verwijt de Nederlandse overheid alleen!
Een internationale werkgroep van wetenschappers waarvan de heer Boorsma deel uitmaakte liet het vorig jaar in Kopenhagen een eensluidende klacht horen ter zake van het gebrek aan belangstelling voor efficiencyverhoging bij de overheid.

De heer Boorsma: 'Al in 1912 schreef president Taft in een boodschap aan het Amerikaanse Congres: 'We want economy and efficiency, we want saving . . . and we want to save money to enable the government to go into some of the beneficial projects which we are debarred from taking up now, because we cannot increase our expenditures.' Precies hetzelfde wat ik ook iedere keer opnieuw zeg: er zijn veel doeleinden waarvoor we te weinig geld hebben. Op zeker moment wordt geconstateerd dat we een gifbelt niet kunnen opruimen omdat er te weinig geld is. Het hangt er maar vanaf hoe en waaraan je het besteedt. Wanneer de volgorde van de wensen niet ter discussie staat dan wil ik die prioriteiten zo efficiënt mogelijk benaderen om op die wijze geld uit te sparen zodat je – en dat zegt Taft in wezen ook – geld overhoudt voor andere goede doeleinden.'

Variabele werktijden

De ATV en VWT komen er aan, dat wordt met de dag duidelijker. De ATV is al een ingeburgerd letterwoord geworden, met de VWT is dat nog niet het geval, maar dat zal wel gauw komen. Voor wie wat moeite heeft met deze manier van uitdrukken: ATV staat voor arbeidstijdverkorting en VWT voor variabele werktijden.
Voor beide begrippen geldt, dat zij voortvloeien uit de in een zeer grote werkloosheid tot uiting komende spanningen op de arbeidsmarkt. Sceptici wijzen er op, dat ATV en VWT niet bijdragen tot het zozeer begeerde herstel van de economie en ook niet leiden tot meer werkgelegenheid. Zelfs als dat helemaal waar zou zijn betekent dat nog niet dat van arbeidstijdverkorting en variabele werktijden zou moeten worden afgezien. Met die twee verschijnselen wordt trouwens helemaal niet economisch herstel beoogd. Het gaat hierbij om een bredere verdeling van de beschikbare werkgelegenheid. Misschien in totaal niet meer werkgelegenheid, maar dan toch wel meer arbeidsplaatsen. Dit geldt in ieder geval voor de arbeidstijdverkorting. Met de variabele werktijden ligt het wat anders. Daarmee wordt een versoepeling beoogd, die eerder gericht zal zijn op behoud van bestaande werkgelegenheid dan op uitbreiding daarvan.

De Stichting van de Arbeid heeft zich inmiddels, onder zekere voorwaarden, ook uitgesproken voor zo'n versoepeling. Die voorwaarden zijn dat de arbeidsduur per dag niet meer dan negen uur mag bedragen, dat de normale arbeidsduur per week met niet meer dan vier uur mag worden overschreden, dat het totaal aantal gespaarde of tekort gewerkte uren de tien uren niet te boven mag gaan, dat de opgespaarde uren slechts mogen worden opgenomen buiten de z.g. bloktijd, dat is de tijd dat men verplicht is aanwezig te zijn, dat de versoepeling niet leidt tot arbeid op zaterdag en dat een regeling moet worden getroffen ten aanzien van de manier waarop het begin en het einde van de werk- en rusttijden worden geregistreerd. Duidelijk een poging om de deregulering van een versoepeling van de arbeidstijden af te grendelen met waarborgen tegen misbruik. En ook tegen oneigenlijk gebruik: de Stichting van de Arbeid wil met name voorkomen dat een regeling voor variabele werktijden wordt gebruikt om extra vrije dagen te creëren.

Industrieel elan en vervoer

De Commissie-Wagner is een begrip geworden, dat grote bekendheid heeft gekregen. En die commissie heeft duidelijk ook invloed. Heel wat van de gedachten, zowel uit haar rapport 'Een nieuw industrieel elan' als uit de voortgangsrapporten van wat gewoonlijk commissie-Wagner II wordt genoemd, is terug te vinden in de beleidsvoornemens en de beleidsdaden van het kabinet-Lubbers.
Dat is een goede zaak, want aan rapporten, die voornamelijk liggen in de studiesfeer, bestaat beslist geen behoefte meer. Daarvan zijn we oververzadigd. Iets anders is, dat hierdoor de industrie erg veel nadruk krijgt. Nu mag die industrie best een oppepper hebben, maar daarbij moet wel worden bedacht dat de betekenis van de industrie voor de werkgelegenheid in ons land toch vermoedelijk niet meer het peil van de jaren vijftig zal kunnen bereiken. Andere sectoren zullen dat moeten opvangen en dan denken we niet in de laatste plaats aan de dienstensector. In de ruimste zin van het woord, dat wil zeggen onder meer zowel de banken als het vervoer omvattend.
In een nieuw industrieel elan moet het niet zo worden, dat het vervoer ondergeschikt wordt gemaakt aan de industrie. Een goed vervoerapparaat moet worden beschouwd als te behoren tot dat nieuwe industriele elan. Grondstoffen en halffabrikaten moeten worden aangevoerd, gerede produkten moeten worden afgevoerd. Dat Nederland een nieuw industrieel elan kan ontwikkelen is zeker niet in de laatste plaats een gevolg van het feit dat Nederland geografisch zeer gunstig is als vestigingsplaats voor industriële bedrijven. Die voordelen kunnen pas goed tot hun recht komen als er een goede verkeersinfrastructuur is én een goed vervoersapparaat. Natuurlijk kunnen de Nederlandse vervoerbedrijven zich goed ontwikkelen dank zij een goed florerende Nederlandse industrie. Maar het is ook zo, dat het voor een industrieel bedrijf van grote betekenis is een goed vervoerapparaat ter beschikking te hebben.

Het stemt tot grote voldoening dat de Commissie-Wagner II daar duidelijk begrip voor heeft: in het voortgangsrapport dat zij in het begin van dit jaar heeft uitgebracht krijgt het vervoer ruime aandacht.

Optimale benutting van man en materieel als logische afgeleide van klantgericht denken

Oad-directeur ir. J. G. J. ter Haar ontvouwt interessante visie

'Wij zijn doende een geweldig OV-systeem op te bouwen, maar we lopen te gemakkelijk voorbij aan de verlangens van de klant', aldus vat Oad-directeur ir. J. G. J. ter Haar kernachtig zijn visie op het huidige openbaar streekvervoer samen, om te vervolgen: 'Kijkend naar het streekvervoer denk ik dat er in geheel Europa geen land is met een dermate hoog voorzieningenniveau. We beginnen 's morgens met een strakke frequentie te rijden en in de meeste gevallen blijft deze tot laat in de avond gehandhaafd'.



Dit 'statisch' gebeuren vindt de heer Ter Haar niet in het belang van de klant, is geweldig kostbaar en hij heeft daarom zijn grote twijfels of dat opweegt tegen het maatschappelijk nut.
De consument wenst zich te verplaatsen op tijden dat hem dit schikt, hetgeen bij het bestaande OV-systeem slechts te bereiken valt door een drastische verhoging van de frequenties. Daaraan de conclusie verbinden dat klantgericht handelen automatisch tot een nog zwaarder beslag op de algemene middelen leidt, is een voor de hand liggende gedachte.
De aanpak die de heer Ter Haar voorstaat, beoogt het omgekeerde, nl. optimale bezetting van man en materieel als logische afgeleiden van zijn klantgericht denken.
De heer Ter Haar: 'Bij de Oad wordt driekwart van de kilometers geproduceerd door de helft van het aantal beschikbare streekbussen, waarbij bovendien de bezetting over een groot deel van de dag ternauwernood voldoet aan de normen van het NVS. De resterende 25% zijn voor een groot deel versterkingsritten in de spitsuren. Landelijk kan deze verhouding uiteraard enigszins anders liggen. 'n Feit blijft dat in 't belang van consument en belastingbetaler vele 'dure' kilomers minder kostbaar gemaakt dienen te worden.
Wat de 'zware' lijnen, dus met een hoog vervoersaanbod, betreft, vind ik dat we het in dit land nog niet zo slecht doen. Er is een goede verhouding tussen het aantal passagiers en de gereden diensten. Het hiervoor benodigde overheidsgeld is geheel verantwoord. In mijn visie zouden deze lijnen gekoppeld dienen te worden tot één landelijk busnet ressorterend onder V & W en uitgevoerd door de bestaande streekvervoerbedrijven'.
Van het resterende 'zwakke' vervoer, waaronder helaas vele busverbindingen vallen, is de heer Ter Haar van mening dat dit per regio moet worden ondergebracht in een regionaal vervoersinstituut tezamen met al het gesubsidieerde vervoer, dat in de huidige situatie onder verschillende ministeries valt, en waar enorme bedragen mee gemoeid zijn. Het is voor de heer Ter Haar niet vanzelfsprekend dat de huidige streekvervoerbedrijven dit geregionaliseerde vervoer gaan verrichten. Allen die in de betreffende regio beroepshalve personenvervoer verrichten zullen aan dit vervoer moeten kunnen deelnemen. Dit zou in de praktijk kunnen inhouden het introduceren van een groter aantal ondernemingen.
De heer Ter Haar: 'De indeling zoals we die in Nederland kennen van de streekvervoerbedrijven berust op toevalligheid. Het is voor mij zeer de vraag of er per bedrijf kan gesproken worden van een optimaal vervoersterritorium.
Kleinschaligheid is o.a. een garantie om het management direct betrokken te laten zijn bij het produkt vervoer en, zou ik zeggen, bijna voorwaarde om in de landelijke regio's klantgericht OV te kunnen bieden. Voorwaarde óók om een hogere efficiency te bewerkstelligen en een stuk commercieel denken te herintroduceren.
Iedere keer opnieuw verbaas ik me over de geweldige investeringen in apparatuur en gebouwen, die mij uit commercieel oogpunt een onmogelijkheid lijken'. De indruk bestaat zelfs dat de commerciële benadering wordt 'afgestraft'. Door de politisering van het OV is het praten over kosten in onbruik geraakt. Het invoeren van enige competitie tussen op vervoer inschrijvende bedrijven gekoppeld aan zekerheid inzake kwaliteit van materieel en vervoer, zou een stap in de goede richting kunnen zijn. Een vorm van privatisering waarbij zowel overheid als consument gebaat zijn.
De heer Ter Haar is er niet beducht voor dat de regionale instituten, verantwoordelijk voor de uitgifte van het vervoer, op hun beurt ten prooi zullen vallen aan verambtelijking of inefficiency.
'Een heilloos compromissenbeleid

kan men bij een sterke organisatie en deze vorm van privatisering uitsluiten'.
Regionaal OV met een duidelijk inspelen op de wens van de consument heeft voor de heer Ter Haar consequenties voor materieel, tarieven, dienstregeling, motivatie bij rijdend personeel, management en niet te vergeten werkgelegenheid.
De heer Ter Haar: 'Beginnend met het materieel ligt het voor de hand dat dit aangepast zou moeten worden aan het 'zwakke' vervoer. Laat constructeurs (en we hebben er meer dan één) een op de regio aangepast wensenpakket uitwerken tot een zinnig voertuig. Juist in het regiovervoer kan landelijke standaardisatie en uniformering een negatieve uitwerking op de kostprijs en service hebben. In dit verband wil ik ook wijzen op het in overweging nemen van het invoeren van een aangepast kaartsysteem voor het regio-vervoer. 'Ik moet er niet aan denken, dat stempelautomaat of magneetkaart in onze regio ingevoerd zouden worden! De persoonlijke relatie tussen chauffeur en klant is bijzonder belangrijk. Onze ervaring leert dat dezelfde chauffeur de ene dag een consument-vriendelijke, behulpzame chauffeur is op de toerwagen, de dag daarop een onpersoonlijke streekbuschauffeur moet zijn. Een andere aanpak van het landelijk tariefsysteem lijkt mij ook zeer nuttig'.
Per regio of provincie, kan de overheid een OV-budget ter beschikking stellen in welk bedrag de huidige OV-gelden begrepen zijn, alsmede die van het bijzondere vervoer, dat dan voor de verschillende regio's ruimte over laat om zelf een vervoersbeleid op te zetten. Om tot een flexibele dienstregeling te komen ziet de Oad-directeur veel heil in een combinatie van bustaxi en belbus.
Kwam de motivatie van het rijdend personeel hierboven al ter sprake, evenzeer belangrijk is de prikkel voor het management, dat ondernemerszin kan uitdrukken in inventiviteit en effectiviteit zonder de 'verlammende' uitwerking van een te stringente overheidsbemoeienis. Werkgelegenheid is een onderwerp dat vraagt om een omzichtige benadering.
De heer Ter Haar: 'Koppel je werkgelegenheid aan de afzonderlijke bedrijven, dan kan mijn visie inderdaad tot verschuivingen leiden. Waar hier een arbeidsplaats verloren gaat zal er elders een kunnen ontstaan. Uitgangspunt moet zijn, de exceptioneel hoge kosten van het OV in ons land terug te dringen'. In dit verband merkt de heer Ter Haar op dat het hem een doorn in het oog is dat bij vele bedrijven de hoeveelheid materieel bij het vigerende beleid is aangepast aan de winterpiek. Veel beter is het aantal streek/OV-bussen af te stemmen op de zomerperiode.
In het uitbesteden van vervoer voor de winterdag is voor de streekvervoerbedrijven groot voordeel te behalen door toerwagenbedrijven aan dit vervoer te laten deelnemen'. De heer Ter Haar durft te stellen dat ze het graag doen en dit tegen een bijzonder concurrerend tarief! Wat kan men verder nog wensen? De dikwijls op dit punt geuite bezwaren, ten aanzien van verschillen tussen toer- en streekmaterieel wijst de heer Ter Haar zonder meer van de hand temeer omdat het hier hoofdzakelijk om woon-werkverkeer gaat. Zijn ervaring is dat de klant de extra luxe van de toerbus juist bijzonder op prijs stelt.
Gevraagd naar de uiteindelijke financiële consequenties van het door hem bepleitte tweeledig OV-model, zegt de heer Ter Haar: 'Voor het 'zware' landelijke lijnennet kom ik in mijn schatting tot een kostendekking van 60-70%. Het regionale vervoer zal, bij of misschien dankzij het introduceren van o.a. vervoer op afroep met minder gelden toe kunnen dan binnen het huidige statische systeem en kwalitatief verbeteren.' Zaken die in een tijd van financiële krapte meer dan reguliere aandacht kunnen verdienen.
Tot slot merkt de heer Ter Haar op: 'De aanzet tot een adequate aanpak is er, maar het komt niet verder!'

Onder de naam Overijsselsche Autobus Diensten BV (afgekort tot OAD) werkt één van de grootste commerciële toerwagenbedrijven van Nederland. Dit in Holten (Overijssel) gevestigde bedrijf houdt zich in hoofdzaak bezig met touroperating, het organiseren van busreizen, waarbij deels met eigen materieel, deels met bijgehuurde toerwagens wordt gereden. Naast de touroperating en daaraan verwante reisbureau-activiteiten verzorgt de OAD lijndiensten in het midden van de provincie Overijssel. Dankzij de betrokkenheid bij zowel commerciële toerwagenzitten als wel bij openbaar (en derhalve gesubsidieerd) streekvervoer is in deze onderneming kennis en ervaring aanwezig omtrent alle aspecten van het personenvervoer per bus.
Voor het verrichten van haar streekvervoertaken beschikt de OAD over 35 bussen; met 200 toerwagens (waarvan 100 in eigendom) wordt het reisprogramma uitgevoerd.
Het aantal werknemers in vaste dienst bedraagt 350, waarvan 80 personen bij de streekvervoeractiviteiten zijn betrokken. In verband met seizoenmatige drukte wordt gedurende enige maanden per jaar gebruik gemaakt van gehuurde toerwagens en seizoenchauffeurs. Overigens merkt de reiziger hier weinig van want bus en chauffeur moeten voldoen aan de hoge kwaliteitseisen welke de OAD ook aan haar eigen outillage stelt. Dat kwaliteitsbewaking bij de OAD een belangrijke plaats inneemt moge blijken uit het feit dat voortdurend aandacht wordt besteed aan de mening van de klanten over het geleverde produkt. Reizigers krijgen een enquêteformulier uitgereikt met het verzoek na afloop van hun reis eventuele opmerkingen te noteren zodat deze de directie bereiken. De naam OAD staat dan ook borg voor een kwaliteitsprodukt.
Ook bij het ontwikkelen van nieuwe produkten loopt dit bedrijf voorop; de ski-bus welke gedurende de wintermaanden naar Oostenrijk op en neer pendelt is hiervan een voorbeeld. Dit zomerseizoen rijdt bovendien een speciale fietsbus voorzien van een aanhangwagen naar bestemmingen in Frankrijk, en voorziet daarmee in een gebleken behoefte aan vervoer van reizigers met hun fiets; een behoefte waarin de spoorwegen onvoldoende kunnen voorzien.
Uit het voorgaande blijkt duidelijk dat de in binnen- en buitenland actieve OAD een allround specialist in het personenvervoer is.

Privatisering is helemaal nergens voor nodig, de bureaucratisering moet gewoon weg!

Een reportage aan de hand van vier afzonderlijk gevoerde vraaggesprekken.

'Mijn taak is het dienen en combineren van de belangen van het ministerie, de passagiers, het personeel, en de samenleving in algemene zin.' Dat zegt mr. S. D. Renzema, directeur van het streekvervoerbedrijf Centraal Nederland.

'Het ondernemersrisico is inderdaad weg in het openbaar vervoer', zegt ir. J. M. Ossewaarde, directeur van het Gemeentevervoerbedrijf Amsterdam: 'Maar ik draag een ander risico, namelijk dat de gemeenteraad vragen gaat stellen als ik het niet goed doe.'

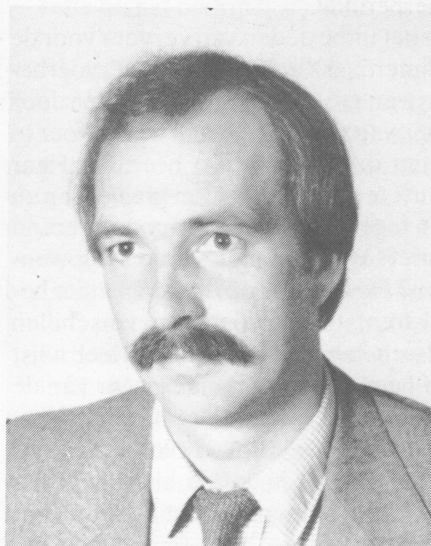
Behalve met de twee directeuren spraken we hierover met prof. dr. ir. L. A. van Gunsteren, buitengewoon hoogleraar bedrijfskunde aan de Interuniversitaire Interfaculteit Bedrijfskunde te Delft en prof. dr. U. Rosenthal, hoogleraar politicologie en bestuurskunde aan de Erasmusuniversiteit te Rotterdam.

Privatisering van het openbaar vervoer is voor geen van de vier heren een beter alternatief. De heer van Gunsteren vindt wel dat het met de subsidiëring afgelopen moet zijn: 'Dat werkt alleen maar remmend op de innovatie van buitenaf.'

En de heer Rosenthal beredeneert wat er zou gebeuren als je Westnederland zou gaan privatiseren, in combinatie met deregularisatie: 'Dan krijg je uiteindelijk beunhazerij. En dan begint het weer met regeltjes maken tegen de beunhazerij.'

Hoe moeten we om te beginnen dat openbaar vervoer tegenwoordig eigenlijk zien? Als bedrijfstak waarin ondernemingsgewijs wordt geproduceerd door een aantal ondernemingen die toevallig de overheid als grootste klant hebben? Of als een collectieve voorziening, zoals het onderwijs, het wegennet of de rioolwaterzuivering?

De heer Ossewaarde: 'Ik denk dat er een tijd is geweest – zelfs bij de gemeentelijke vervoerbedrijven – dat het openbaar vervoer heeft gewerkt als echt bedrijf. Daaronder versta ik dan



dat het al of niet verrichten van prestaties werd afgewogen tegenover de inkomsten die ze opleverden. En dan zelfs zo, dat je er het liefst nog geld aan over hield.

Dat bleef ook nog zo, in de periode waarin de overheid in de vorm van subsidie een aanvulling ging geven op de op zichzelf nog steeds economisch verantwoorde prestatie. Dan ging het om een lijn, die je als bedrijf in stand hield, omdat die bij een bepaald tarief economisch volledig verantwoord was. De overheid vond alleen dat tarief te hoog, en schroefde dat omlaag en gaf



als tegenprestatie een subsidie. Maar dan was je nog steeds ondernemingsgewijs bezig.

Op zeker moment kwam je als ondernemer dan echter voor de vraag, of je de lijn maar niet moest gaan opheffen, omdat nu ook het economisch nut te gering was geworden. En ook dan was je nog steeds als ondernemer bezig.

Maar de laatste tien jaar is dat verschoven. Van ondernemer ben je verschoven naar dienstverlener in de quartaire sector, de non-profit. Afgedwaald of afgezakt, dat is maar hoe je het bekijken wilt. Oudere collega's zeggen veelal: het is 'afgezakt'. Maar zeker vanuit de gemeentelijke bedrijven kun je zeggen: het is terecht dat de doelstelling is verschoven van het economisch nut naar het *maatschappelijk nut*.'

Woonwagenkamp

'Het betekent wel dat je dan andere normen voor je prestatie nodig gaat krijgen, dan wanneer je het economisch nut als uitgangspunt neemt. Het geeft ook een andere visie op het ondernemen. Wanneer het economisch nut de hoofdrol speelt, vraag je je af of de geleverde prestatie zinvol is ten opzichte van het gebruik. Die afweging kan zelfs ook inclusief een kleine subsidie. Maar het rijden met een lege bus is in een echte onderneming uitgesloten. Dat bestaat niet. Als je echter het maatschappelijk nut als uitgangspunt gaat nemen, zou dat best wel eens kunnen gebeuren. Dat je dan een lijn in stand houdt omdat de beschikbaarheid van vervoer alleen al een maatschappelijk nut is.

Het Normeringssysteem Voorzieningenniveau Streekvervoer (NVS) is bijvoorbeeld duidelijk nog geënt op het economisch nut. Als je het maatschappelijk nut laat doorslaan, zou je wel eens een heel ander normeringssysteem kunnen krijgen. Wij hebben hier bijvoorbeeld havenlijnen, die onvoorstelbaar slecht bezet zijn. Toch rijden we die, omdat de gemeente Amsterdam er in het buitenland reclame mee maakt voor de Amsterdamse haven.



Daar geldt dus het *beschikbaarheids-nut*.
Hetzelfde verhaal geldt voor het aansluiten van een woonwagenkamp op het openbaar vervoernet. Als je dat op economisch nut beoordeelt, gooi je zo'n lijn eruit. Maar wanneer je het maatschappelijk nut als uitgangspunt neemt, blijf je rijden omdat je zegt: die mensen horen er óók bij. Dat is nu een duidelijk voorbeeld van de verschuiving van het economische naar het maatschappelijk nut. Dat heeft gevolgen gehad voor de bijpassing van de kosten door de overheid. Maar het moet ook gevolgen hebben voor het ondernemerschap zelf. Dat ondernemerschap heeft zich nog niet voldoende aangepast. Dat kan ook niet. De ondernemer heeft daarvoor nog onvoldoende inzicht, omdat er nog geen normen zijn voor de vaststelling van het maatschappelijk nut.'

Dat lijkt me nu typisch een taak voor de politiek. En die geeft toch al normen?
De heer Ossewaarde: 'Dat is ook zo, natuurlijk. Dat geldt ook voor het streekvervoer. Het NVS wordt feitelijk door de Tweede Kamer vastgesteld. De tarieven ook. Maar dat is wat wij jaren geleden in de KNVTO-brochure 'Mensen Onderweg' al hadden voorgesteld. We rijden voor een prijs per kilometer. Dat is de aannemingsgedachte, waarvan de ondernemers destijds gezegd hebben: dat willen we zo best doen.
Maar inmiddels zijn we een stadium verder, zoals ik al heb betoogd. Waar ik nu behoefte aan heb is een normenstelsel waarmee ik het maatschappelijk nut van al of niet ergens rijden kan vaststellen.'

Terug naar vroeger is een sprookje

De heer Ossewaarde is duidelijk: voor hem gaat het in het openbaar vervoer om een collectieve voorziening, waarvan het maatschappelijk nut uitgangspunt is. We vragen aan mr. S. D. Renzema, directeur van de N.V. Vervoermaatschappij Centraal Nederland of hij het ook zo ziet. Of ziet hij het streekvervoer als private ondernemingen, die een commercieel produkt vervaardigen, eventueel via de aannemingsgedachte ten behoeve van de overheid?
De heer Renzema: 'Ik denk geen van tweeën. Ik beschouw het als een collectieve voorziening, die je nog zoveel mogelijk als private onderneming aanbiedt. Dat is een goede combinatie. Niet meer het ondernemerschap van vroeger in het personenvervoer, maar een aangepaste vorm. Want je hebt te maken met een NVS dat min of meer wettelijk een aantal vastliggende uitgangspunten geeft, en met een tariefsysteem, dat ook vast ligt.
Voor mij betekent dat ook, dat de aannemingsgedachte heeft afgedaan. Het is misschien omdat ik van een andere generatie ben, maar ik ben een behoorlijke tegenstander van de aannemingsgedachte. Niet dat ik daar geen zin in zou hebben. Maar mensen denken dat ze daarmee de tijd van vroeger terug krijgen. Dat is een sprookje.
Het streekvervoer is min of meer een politieke zaak geworden.
Maar stel dan dat we het ouwerwetse ondernemersidee weer terug zouden krijgen.
Dan moet ik nog zien hoe wij het voorzieningenniveau omlaag kunnen gooien, en dat verdedigen met het feit dat de chauffeurs 3% in loon omhoog zijn gegaan.
Maar heel belangrijk is dit: de aannemingsgedachte die tegenwoordig in feite bedoeld wordt, is een andere, en díe hebben we hier. Wij hoeven niet voor iedere schroef of moer die we nodig hebben naar het ministerie.'

Soort 'beschavingspeil'

Hoe we dat openbaar vervoer nu moeten zien, vragen we ook aan professor dr. U. Rosenthal. Hij is hoogleraar po-



Voor lijn 67 kocht Centraal Nederland gelede bussen. Al zijn vier doelgroepen (overheid, personeel, passagiers en samenleving) hebben daar plezier van, aldus directeur Renzema.

liticologie en bestuurskunde aan de Erasmusuniversiteit te Rotterdam, en bij uitstek deskundig als het gaat om vraagstukken met betrekking tot de taken van de overheid en het openbaar bestuur. Straks laten we hem nog uitgebreid aan het woord, als de voor- en nadelen van privatisering van het openbaar vervoer ter sprake komen.
De heer Rosenthal: 'Laten we voor de beantwoording van de vraag hoe je dat openbaar moet zien, eens kijken naar de taak van de overheid. Bijvoorbeeld op het gebied van onderwijs of gezondheidszorg. De overheid moet ervoor zorgen dat die collectieve goederen worden aangeboden. Hoort vervoer vervolgens ook bij die collectieve goederen?
In een samenleving, zo afhankelijk van communicatie en mobiliteit, zeg ik: ja, dat is een kernfunctie van de overheid.'
GVB-directeur Ossewaarde gaat daar volledig in mee: 'Het feit dat je als dorp geen bus hebt, is een isolatiepunt. Net zoals ze een bibliotheek en waterleiding hebben, hoort ook de aanwezigheid van een bus tot een soort 'beschavingspeil'. Dat is die beschikbaarheidsnuttigheid. Daarvoor is men ook bereid middelen beschikbaar te stellen, omdat het een gemeenschappelijk aanvaard nut is.'
Dat mag allemaal waar zijn, maar bij de vaststelling dat het openbaar vervoer tot de competentie van de overheid behoort, stellen sommigen direct de kritische tegenvraag of de bemoeienis van de politiek niet veel te veel nadelen heeft voor de ondernemingen. Zou het voor de vervoerbedrijven allemaal niet veel leuker worden, als die overheidsbemoeienis drastisch wordt ingeperkt?
De heer Ossewaarde: 'Ik pleit er voor om het openbaar vervoer in handen van de politiek te houden. Het allerbelangrijkste is dat de politiek het maatschappelijk nut van het vervoer moet vaststellen. Ik kan dat niet, want daar ben ik als directeur van een vervoerbedrijf te eng voor. Het maatschappelijk nut kan alleen door de politiek worden vastgesteld. Je kunt het namelijk niet berekenen of zoiets. Het hangt uitsluitend af van de politieke doeleinden die je al of niet hebt.
Als je als vervoerbedrijf bent ingebed in dat politieke gebeuren is dat verder bijvoorbeeld ook gunstig voor je inpassing in het ruimtelijke beleid. Als ik als directeur van een gemeentelijke dienst


Omdat CN-directeur Renzema tevens chef exploitatie is geworden zijn de communicatielijnen naar zijn chauffeurs korter geworden.

iets in een gemeentelijk verkeerscirculatieplan wil hebben, dan kan *ik* zeggen: dat bespreek ik even met mijn *collega* van de dienst ruimtelijke ordening.
Dat kunnen streekvervoerders niet. Bij privatisering zou ook ik dat voordeel kwijt zijn. En dat zou heel jammer zijn. Neem bijvoorbeeld ook de afstelling van de verkeerslichten. De politiecommissaris en ik vallen onder dezelfde bazen, en dat maakt het toch makkelijker. Als private ondernemer heb ik dat voordeel niet meer.'

'Mijn broer, díe is ondernemer'

De heer Ossewaarde heeft daarmee aangegeven dat er ook binnen het openbaar vervoer nog verschillen bestaan, namelijk die tussen de gemeentelijke bedrijven en de streekvervoer-N.V.'s.
Centraal Nederland-directeur Renzema is in tegenstelling tot de heer Ossewaarde geen ambtenaar. Betekent dat dat hij derhalve toch een ondernemer is? Of voelt hij zich ergens toch ambtenaar?

De heer Renzema: 'Nee, een ondernemer, dat ben ik niet. Wat is een ondernemer? Mijn broer, die is ondernemer. Die heeft een bakkerij. Het verschil tussen hem en mij is dat hij persoonlijk grote financiële risico's draagt.
Maar ik ben ook geen ambtenaar, en zo voel ik me ook niet. Ik voel wel degelijk een eigen verantwoordelijkheid. Risico's zoals een echte ondernemer die heeft, heb ik niet, in de zin dat je failliet kan gaan, en de hete adem in je nek voelt.
Maar wat ik doe is omgekeerd ook weer niet een slap aftreksel, alleen maar voorschriften uitvoeren. Zó proberen we het hier tenminste niet te doen. Dan kom je op de vraag: hoe ga je er in de praktijk mee om?
Wij hebben geprobeerd op een rijtje te zetten wat onze taken en doelstellingen zijn voor de onderneming en het management. Daarvoor moet je kijken naar verschillende groepen, waarmee je relaties onderhoudt. In de eerste plaats is dat de rijksoverheid. Daarvoor moeten we zorgen een goed produkt te bieden. We krijgen 100 miljoen gulden rijksbijdrage per jaar en in feite zit ik hier namens het ministerie van Verkeer en Waterstaat om dat zo goed mogelijk te gebruiken.
In de tweede plaats zit ik hier namens de passagiers. Voor hun moet ik zorgen dat ze zoveel mogelijk waar voor hun geld krijgen.
In de derde plaats zit ik er voor het personeel. Hun welbevinden in het bedrijf is mijn zorg. Ze moeten weten dat ik er ook voor hun ben.
En in de vierde plaats zou je de samenleving in algemene zin kunnen noemen. Die moeten we ook dienen. In die zin dat we algemene maatschappelijke belangen in ons beleid laten meewegen.'

Geen winst nodig

U bent dus eigenlijk veel meer een coördinator, die zoveel mogelijk belangen probeert af te wegen en te coördineren?
De heer Renzema: 'Ja, en dat lijkt heel sterk op een politieke bezigheid. Maar ik vind dat dat inderdaad je manier van denken moet bepalen.'
Daarmee onderscheidt ook de heer Renzema zich dus van een ondernemer in traditionele zin. Die zal het allemaal waarschijnlijk toch anders bekijken. Met name de belangen van het

personeel en het belang van de samenleving in algemene zin zullen voor hem meer een afgeleide rol hebben.

De heer Renzema: 'Het personeel mag van mij een grote invloed op het gebeuren hebben. Dat is bij ons ook al zo. Zeker als je gewoon de Wet op de ondernemingsraden naleeft vanuit een positieve intentie. Het mag alleen niet in groepsegoïsme ontaarden, want daar is het personeel zelf uiteindelijk niet bij gebaat. Ik wil ook wel kwijt dat ik echt geen winst nodig heb om ergens voor gemotiveerd te worden. Ik heb het idee dat dat voor een heleboel mensen net zo en steeds meer geldt. Die doen ook dingen zonder dat ze door winst gedreven worden. En bovendien: als er winst gemaakt wordt – wie krijgt die dan?
Kijk, als ze zeggen: als je twee miljoen bezuinigt mag je er 1 miljoen zelf van houden, dan zou ik dat misschien wel doen. Maar de vraag is of dat nou zo gezond is. Dan ga je dingen doen, waar waarschijnlijk het personeel, de passagiers en wellicht ook de samenleving in algemene zin minder mee gebaat zijn. Dan krijg je er namelijk een vijfde belangengroep bij: jezelf. En dat zou dan wel eens het leitmotiv kunnen worden ten koste van de andere groepen.'

Bij Sonja op de buis

Belangen afwegen en combineren. Is dat een omschrijving waar de heer Ossewaarde als ambtenaar zich ook in kan herkennen? En deelt de GVB-directeur het onderscheid tussen de heer Renzema en zijn broer met de bakkerij, als het gaat over ondernemersrisico?
De heer Ossewaarde: 'Het ondernemersrisico in het openbaar vervoer is inderdaad weg. Daar heeft hij gelijk in, in die zin is het niet meer risicodragend. Maar je bent wel manager, die zoveel mogelijk belangen in evenwicht moet brengen. Mijn bedrijfsleiders zorgen er voor dat de bussen op tijd rijden, dat de banden van de bussen op tijd vervangen worden, enz. Maar ze houden zich niet met de kilometerprijs bezig. Dat moet de leiding van het bedrijf afwegen. Of de kosten van exploitatie en onderhoud opwegen tegen het produkt dat geleverd wordt. Daarbij loop ik een ander soort risico dan de geprivatiseerde ondernemer. Wij lopen het risico dat de afweging die wij hebben gemaakt, niet wordt aanvaard door de passagiers, het personeel, etc. Kijk, vroeger vervingen wij de remleidingen van de bussen iedere 5.000 kilometer. Op zeker moment zijn we dat minder gaan doen. Daarmee loop ik een ander risico. Namelijk, als ik teveel uitval van bussen in dienst heb, dan krijg ik vragen in de gemeenteraad.
Een ander voorbeeld, dat we hier pas aan de hand hebben gehad. Wij hadden onze controleurs opgedragen geen verzet meer te bieden tegen agressieve zwartrijders. Minder hard optreden tegen zwartrijders, dat ligt goed bij de politiek. Maar het ligt moeilijk bij het personeel. Toen we dat invoerden, brak meteen de herrie uit. Controleurs die naar de pers stapten. En dan sta je even later bij Sonja, en dan is iedereen en alles doorgeslagen. Dan heb je dus iets fout ingeschat. Dat is het risico dat ik heb, dat ik dat soort dingen voortdurend goed moet inschatten en aanvoelen.
Vroeger was de directeur van een vervoerbedrijf een technicus. Later werd dat een bedrijfseconoom. En nu wordt het langzaam aan iemand die vooral politiek gevoelig is. Het karakter van de nieuwe ondernemer is dat hij sterker politiek gericht is. Hij moet gevoel hebben voor het afwegen van politieke eisen, de belangen van het personeel enz.'
Hiervoor gaan we nog één keer terug naar CN-directeur Renzema. In tegenstelling tot de heer Ossewaarde is hij geen ambtenaar. Voor hem ligt het toch allemaal nog net wat anders?

De heer Renzema: 'Ja, al mag je mijn functie ook niet helemaal ontpolitiseren. Uit onze taakstelling ten opzichte van de vier belangengroepen blijkt dat je in feite met politiek bezig bent.'



'En wie zou er dan kunnen concurreren tegen onze metrolijn', vraagt GVB-directeur Ossewaarde.

Kwaliteit van het management

Goed, dat is dus onmiskenbaar duidelijk. Het openbaar vervoer is een politieke zaak geworden. Steeds meer voorwaarden worden gesteld door politici. Die politieke voorwaarden worden uitgewerkt in regelingen door ambtenaren.
Maar ook de medewerkers van de vervoerbedrijven zelf zijn een soort semi-ambtenaren geworden. Bij de gemeentelijke vervoerbedrijven zijn ze helemaal ambtenaar. Reden genoeg om te veronderstellen dat de problemen waar overheidsdiensten volgens sommigen mee te stellen hebben, zich precies zo voordoen in en rond de openbaar vervoerbedrijven.

In een onderzoek naar verzelfstandiging van overheidsdiensten trekt drs. P. J. M. Hofhuis van het Instituut voor Onderzoek van Overheidsuitgaven een aantal conclusies over die typische problemen van overheidsdiensten ten opzichte van particuliere ondernemingen. Hij deed dat onder meer op basis van een vergelijking tussen een overheids-huisvuilophaaldienst en een particuliere huisvuilophaaldienst. Daaruit concludeerde de heer Hofhuis 'dat er een aanzienlijk verschil in produktiviteit bestaat tussen het overheidsbedrijf en de particuliere dienst. De oorzaak hiervoor dient te worden gezocht in het verschil in kwaliteit van het management tussen de particuliere onderneming en de overheidsdienst'. Onder meer de activiteiten van het management van het particulier bedrijf op het gebied van efficiencybewaking zijn volgens de heer Hofhuis kwalitatief aanmerkelijk beter.
Zou iets dergelijks ook gelden voor het openbaar vervoer? Zou ook daar de produktiviteit hoger zijn, als de dienstverlening door volledig particuliere ondernemingen zou worden uitgevoerd? En doen het stads- en streekvervoer op dit moment niets aan efficiencybewaking?
De heer Ossewaarde: 'Om de efficiency te bewaken hanteren wij drie systemen. Als eerste noem ik de bedrijfsvergelijking. Daarvoor is een Bedrijfs Informatie Systeem ontwikkeld. Daarmee kunnen de verschillen in de kosten per kostenpost tussen de verschillende bedrijven worden gesignaleerd. Als bijvoorbeeld de kosten van bandenonderhoud in Amsterdam hoger zijn dan in Rotterdam, kun je je zelf gaan afvragen hoe dat komt. Zijn de wegen slechter? Nee? Dan moet je dus gaan bekijken hoe je die kosten net zo laag kunt krijgen als in Rotterdam.
Het tweede systeem is per bedrijf in tijdreeksen vergelijken. Een chauffeur rijdt nu bijvoorbeeld 10.000 km per jaar. Dat moeten er geen 9.000 worden. Het liefst 11.000. Dan doe je dus een extrapolatie intern in je bedrijf.
Als derde doen we incidenteel nog een bedrijfsdiagnose, eens in de zoveel jaar. Door een particulier bureau laten we dan bekijken wat er efficiënter zou kunnen in ons bedrijf.'

Een uitgekiende zaak

Toch blijven de geluiden te horen, dat ook het openbaar vervoer een zwaar inefficiënte beweging zou zijn. En ook in de bedrijfstak zijn steeds meer geluiden te horen, die een eenzijdige nadruk leggen op: 'Het kan allemaal veel goedkoper.'
CN-directeur Renzema: 'Ja, dat weet ik. Maar ik weet nog niet wat het goedkoopst is. Goedkoop alleen is geen criterium.
Wat mij dan toch weer fascineert zijn die vier belangengroepen.
Neem ons Schiphol-project. Daar zitten ze alle vier in.
Op Schiphol verzorgen wij het personeelvervoer voor Fokker en de KLM. Dat vervoer viel onder de rijksbijdrageregeling. Het *rijk* betaalde daar dus aan mee. Eerst gaven we KLM en Fokker een korting van 7% op de abonnementsprijzen. Dat ging onder het motto dat door het aparte groepsvervoer hun personeel onze normale lijndiensten niet belastte. Dat hebben we omgezet in een toeslag van *f* 10.000 voor elke bus die we voor hun bedrijven speciaal laten rijden. Daardoor kon de rijksbijdrage al fiks omlaag.
Omdat het om spitsvervoer gaat, waren het qua *personeels*inzet minder efficiënte diensten. De chauffeurs op deze diensten werkten 5 uur, maar moesten voor 8 uitbetaald worden. Dat kwam onder meer omdat ze met het materieel heen en weer moesten naar onze garage in Aalsmeer. Door de bussen op een nieuwe openluchtstalling op Schiphol te zetten, kon er al één uur af. Verder werken we er nu met parttimers, die daar hun werk beginnen en eindigen, en dus maar voor 4 uur betaald hoeven worden. Voor een deel zijn dat WAO-ers die geen volle dag meer kunnen rijden, maar voor wie dit werk juist heel geschikt is.
Dan is nog een punt dat onze garage in Aalsmeer midden tussen de woonbebouwing ligt. Doordat daar nu een aantal bussen verdwenen zijn, is de *overlast* er verminderd.
Tenslotte hebben we door de besparingen voor de *passagiers* een veel duidelijker lijnennet kunnen maken. We hadden zoveel bezuinigd, dat we zelfs een hele nieuwe lijn naar Hilversum konden beginnen. Dat is dus een duidelijk voorbeeld, waarbij aan alle vier de groepen is gedacht. Het rijk, dat minder rijksbijdrage hoeft te betalen; het personeel, doordat WAO-ers en part-timers arbeid wordt geboden; de passagiers die een beter lijnennet hebben gekregen; en tenslotte de samenleving in algemene zin, in dit geval doordat de overlast in Aalsmeer werd verminderd. Efficiencyverbetering en kostenbesparing zit daar ook in, maar het is een onderdeel van méér. En mijn ervaring is alleen maar, dat de overheid in dit soort dingen heel loyaal en soepel meewerkt.
Een ander voorbeeld is onze drukke lijn 67. Daar zitten 14 bussen op, maar in de spits moeten we met 10 bussen versterken. We hebben toen voorgesteld die 14 gewone dienstwagens te vervangen door gelede bussen, zodat we die 10 versterkingsritten niet meer nodig hebben. Een deel van die besparing kunnen we gebruiken om de frequentie op de lijn te gaan verhogen. Dat is gelukt. Het rijk heeft er belang bij, omdat de kosten omlaag gaan. De passagiers en de betrokken gemeenten, omdat de frequentie omhoog kan. Het personeel, omdat er minder gebroken diensten komen en omdat men produktiever wordt.'

Druk van bovenaf

Duidelijk is dat er op het gebied van efficiencyverbetering en kostenbesparing al wel degelijk heel wat is gebeurd. Maar is het genoeg? En hoe kan het nog beter?
De heer Renzema: 'Kijk, er moet ook druk van bovenaf zijn. Ook voor de geloofwaardigheid naar de mensen toe. Vroeger kon de ondernemer zeggen, dat hij aan zijn portemonnee moest denken. Dat was voor het personeel een legitiem argument. Je kunt zonder meer stellen dat ze bezuinigen voor de portemonnee van de baas vroeger aardiger vonden dan nu voor de belastingbetaler, dus in feite voor zichzelf. Raar, maar het is zo. Dat soort druk zou je weer kunnen invoeren door te zeggen dat het tekort niet meer mag zijn dan zoveel miljoen per jaar.
Het is gezond dat er van bovenaf druk op het bedrijf wordt gelegd. Jarenlang heeft dat er wel eens wat aan ontbroken. Het volhardende beleid van deze regering geeft nu die druk wel. Maar ook de druk waaronder we kwamen te staan, toen we te horen kregen dat we als bedrijf voor 1981 6 miljoen gulden moesten bezuinigen, heeft gewerkt. Daarvoor hebben we een plan gemaakt. Dat behelsde aan de ene kant dat Schipholplan. Aan de andere kant wilden we daarmee de normen van het NVS voor de rest van ons net overeind houden, wat niet is gelukt. En we wil-

den er de uitvoering van een paar herstructureringsplannen voor een paar andere delen van ons net mee uitvoeren. Daaraan heeft de overheid heel plezierig meegewerkt. Zo hebben we veel voor elkaar gekregen. Maar als je dan vervolgens géén toestemming krijgt om een zeer slecht bezette lijn naar Wolfheze op te heffen, dan zakt de motivatie weer.'

'Drie ton, en rij maar'

Als meest vergaand middel voor efficiencyverbetering en kostenbesparing bij overheidsdiensten wordt wel eens privatisering genoemd. Wellicht ook een idee voor het openbaar vervoer?
De heer Ossewaarde: 'Als je het maatschappelijk nut goed kunt onderscheiden van de aannemingsgedachte, dan in privatisering mogelijk. Mijn bazen zeggen: dat kan niet, want dan hebben we geen invloed meer. Dat is niet waar. Tegen een private onderneming kun je ook zeggen: hier is drie ton, en je rijdt maar. Dat kan, als het maatschappelijk nut maar heel goed is genormeerd. Maar het verschil met de huidige situatie is dat er nu ook tegen mij gezegd kan worden: je moet die lijn rijden en de bus die je er voor nodig hebt, haal je maar van een andere lijn af. In het geval van de private onderneming kan dat niet meer. Want die ondernemer zegt dan: die lijn waar je hem af wilt halen is een goede lijn, dus dat wil ik niet hebben.'
De heer Renzema: 'Ja, en bovendien, in hoeverre is een 'echte' ondernemer nu nog vrij ondernemer? Die moet zich toch ook aan allerlei regels en voorschriften houden. Privatisering zou je dan dus tegelijkertijd met deregularisatie gepaard moeten laten gaan. Maar is dat wenselijk?
Ik bestrijd dat verhaal van de heer Hofhuis. Natuurlijk ben ook ik bezig het tekort te minimaliseren. Laten we ons realiseren dat er hier al in geen 20 jaar meer winst is gemaakt. Dat wil niet zeggen, dat ik zeg: we moeten nou nodig weer eens wat gaan uitgeven. Ik zit op deze stoel om de kosten in de hand te houden. Dat is de filosofie hier altijd. En bij discussies hier in het bedrijf vragen we ons ook altijd af: stel dat het je eigen bedrijf zou zijn – hoe zou je het dan aanpakken? Vanuit die filosofie hebben we hier al miljoenen bezuinigd.'
En de heer Ossewaarde wijst er nog eens op: 'Efficiency en ondernemen hebben nu een ander karakter gekregen. Vroeger vergeleek je de kosten en de inkomsten, en je deed je best maar. Nu hebben de inkomsten niets meer met passagiers te maken. Nu zit je efficiency er in: hoe krijg ik een zo laag mogelijke kilometerprijs. Wat je presteert is niet meer gerelateerd aan het gebruik. Die scheiding maken we nu. De politiek beslist of en waar er gereden wordt. En dan kom ik weer op dat normenstelsel voor het maatschappelijk nut.
Tien jaar geleden heb ik het nog meegemaakt dat een ondernemer weigerde te rijden op een lijn. Hij zei tegen de overheid: daar maken te weinig mensen gebruik van. In de huidige verhoudingen kan dat gewoon niet meer.'
Tot zover dan de efficiencyverbeteringsproblematiek.
Maar hoe zit het dan met de mogelijkheden voor technische innovaties. Worden die wellicht afgeremd door de huidige structuur van het openbaar vervoer?

Ontevreden als consument

Professor dr. ir. L. A. van Gunsteren is van origine scheepsbouwkundig ingenieur. Ooit was hij directeur van de scheepsschroevenfabriek Lips in Drunen. Vervolgens was hij twee jaar directeur van de scheepswerf Gusto in Schiedam. Daarna werkte hij vanaf 1977 bij Boskalis Westminster. Daar hield hij zich bezig met ondernemingsplanning en met research en development. Vorig jaar werd hij buitengewoon hoogleraar bedrijfskunde aan de Interuniversitaire Interfaculteit Bedrijfskunde te Delft. De heer Van Gunsteren is verder sinds januari van dit jaar als organisatie-adviseur partner in het organisatie-adviesbureau Van der Torn & Bunningh te Utrecht.
In een studiegroep van de Stichting Toekomstbeeld der Techniek, een aan het Koninklijk Instituut van Ingenieurs gelieerde studie-organisatie, deed hij onderzoek naar de strategische mogelijkheden voor innovatie in de mariene sector (rederijen, baggerbedrijven, offshore-dienstverleners, havenbedrijven enz.). Zijn oordeel loog er niet om. Er zijn in deze bedrijfstak te weinig pioniers, en teveel beheerders.
Hoewel de bedrijfstakken nog al wat van elkaar verschillen, kan de heer Van Gunsteren vanuit algemenere kennis niettemin ook een oordeel vellen over de mogelijkheden voor innovatie in het openbaar vervoer. Maar niet nadat we hem hebben ingelicht over de vele randvoorwaarden die voor het openbaar vervoer gelden, zoals die in de loop van dit artikel al op tafel zijn gekomen.
De heer Van Gunsteren: 'Om te beoordelen of innovatie mogelijk is, stel ik mezelf even voor in de positie van iemand die wat wil veranderen. Als we praten over innovatie, dan is een voorwaarde daarvoor ontevredenheid met het bestaande. Je gaat dan eerst bekijken, waarover je precies ontevreden bent. Dat weet ik niet.
Laat ik dan maar eens op een rijtje zetten waarover ik ontevreden ben. Vanuit de consument bekeken kom ik dan op de volgende punten.

1. De bussen komen niet overal.
2. De bussen komen meestal met enorme tussenpozen, in het streekvervoer toch al gauw om het half uur, zodat je te lang moet wachten.
3. De mensen vinden het te duur.

Dat laatste vind ik minder belangrijk, want in feite is het natuurlijk ontzettend goedkoop. Als je de prijs verhoogt, zal weliswaar een aantal mensen dat juist van het openbaar vervoer gebruik zal moeten maken, dat niet meer doen. Maar ik vind dat je die



Het economisch nut gold ook nog een tijd toen het openbaar vervoer al gesubsidieerd werd. Nu prevaleert het maatschappelijk nut.

mensen één keer in de maand dan maar wat extra moet geven op hun loon of uitkering. Dan kunnen ze bovendien kiezen of ze van dat geld misschien liever naar de bioscoop gaan.
In de subsidiëring van het openbaar vervoer nu zit een stuk betutteling. Ik vind het best als je zegt: die minima plempen we bij. Maar dat moet je dan rechtstreeks doen en niet door subsidiëring van het openbaar vervoer.
Goed, op die manier zou het openbaar vervoer dus zonder problemen een stuk duurder gemaakt kunnen worden. En dat biedt dan de opening voor innovatie.

Dan kom ik terug op punt 1: zorgen dat die bus overal komt. Het is zot dat je op de ene landweg een grote bus ziet rijden, waar 40 mensen in kunnen, met één passagier er in, terwijl er over de andere landweg helemaal niets rijdt. Dan zou je moeten gaan differentiëren. Een Volkswagenbusje dat kris-kras rijdt zou dan innovatie kunnen zijn.
Punt 2: het gigantische tijdsverlies door het wachten. Ik ben een tijdje m'n rijbewijs kwijt geweest, en was toen aangewezen op het openbaar vervoer. Ik kan dus als consument uitstekend beoordelen hoe het zit. Ook daarvoor zou je dus kunnen gaan innoveren.
Dan kom je op de vraag, hoe innovatie tot stand komt.
Stel, iemand komt met een idee, waarvoor mensen best wat zouden willen betalen. Die komt dan bijvoorbeeld met kleinere busjes, die frequenter rijden. De stopplaatsen liggen niet bij voorbaat vast. Dat alles is dan een beetje duurder.
Als we aldus privatiseren, moet dat wel gebonden zijn aan de regels die in het normale maatschappelijk verkeer gelden. Ik noem maar wat, dat betekent dat je met dat busje niet ergens mag stoppen, waar je het overige verkeer in gevaar brengt.'

Machiavelli zei het al

'Maar dan kom ik weer terug op het probleem dat in de huidige situatie innovatie in het openbaar vervoer door middel van onderlinge concurrentie onmogelijk is, zolang de bestaande vervoerbedrijven worden gesubsidieerd. Laat ik dat met het volgende toelichten. Er wordt wel gezegd dat het bestaan van een instelling als TNO innovatiebevorderend werkt. Dat is maar ten dele waar. TNO wordt immers zwaar gesubsidieerd. Dat betekent dat private ondernemingen die geen subsidie krijgen, daarmee niet kunnen concurreren. Potentiële oprichters van innovatie-BV's worden daardoor afgeschrikt en de door hen beoogde vernieuwing blijft achterwege.

Met datzelfde probleem zit ook iemand die van buitenaf door concurrentie een innovatie in het openbaar vervoer wil doorzetten. Die krijgt ook geen subsidie. De overheid zal immers zeggen: we gaan geen twee bedrijven voor hetzelfde subsidiëren. En zal zeggen: wie een idee heeft voor verbetering, die gaat daarmee maar naar de bestaande bedrijven.
En dan komt de uiterst belangrijke vraag op tafel wie er wel en niet belang hebben bij innovatie. Nu, Machiavelli zei al dat je de felste tegenstanders van veranderingen vindt bij hen die belang hebben bij het bestaande. En dat je hooguit een lauwe steun krijgt van degenen, die er misschien wèl belang bij zouden kunnen hebben, maar dat altijd nog maar moeten afwachten.
Voor het openbaar vervoer leidt dat tot het volgende beeld. De reizigers hebben er belang bij dat de huidige situatie zo blijft, want het kost ze nu geen cent.
Een andere groep die tegen is, zijn de chauffeurs. Die hebben nu een zekere baan, waarin ze weinig initiatief hoeven te nemen.
Dan heb je de directeuren van de vervoerbedrijven. Dat zijn geen pioniers, geen ondernemers, maar beheerders. Als ze ondernemers waren, hadden ze immers wel een éigen onderneming.
Doordat deze drie groepen tegen verandering zijn, zullen automatisch ook de politici en de ambtenaren van Verkeer en Waterstaat tegen een dergelijke verinnovatie zijn, omdat reizigers, chauffeurs en directeuren bij elkaar een grote groep kiezers vormen. En zo is dus bijna iedereen tegen.'

Organizational guerilla

'Wil je toch door zo'n gesloten front van tegenstanders heen komen met je innovatie, dan zie je meestal dat je daarvoor een 'product champion' nodig hebt, ook wel 'organizational guerilla' genoemd. Dat is iemand die koste wat kost een innovatie wil doorvoeren. Die alle weerstand tegen verandering kan doorbreken. Daar is heel wat voor nodig, want organisaties vechten daar keihard tegen in. Een 'product champion' heeft een aangeboren verzet tegen autoriteit. Hij weet dat hij veel meer geld kan verdienen door zich te conformeren, maar nee, hij wil veel liever de autoriteit voor schut zetten.
In het vervoer zou je hiervoor heel voorzichtig de Witkar in Amsterdam als voorbeeld kunnen nemen. Daar is het Luud Schimmelpennink min of meer gelukt op die manier een innovatie door te voeren.
Welnu, in de Verenigde Staten heb je bedrijven die speciaal mensen met een dergelijk karakter voor dat doel in dienst nemen. Maar 'product champions' verslijten snel. Hij komt er immers alleen als hij er al z'n persoonlijke emotie in legt.
Maar zolang de bestaande vervoerbedrijven in Nederland nog zwaar worden gesubsidieerd, denk ik niet dat 'product champions' hier veel kans maken. Een grote innovatie komt meestal alleen tot stand door middel van invasie. Dat wil zeggen dat er een aparte eenheid wordt gesticht, die van buitenaf concurrerend, innovatief te werk gaat. Net zolang tot het geheel voldoende kritische massa heeft, dat het niet meer door de bestaande bedrijven onderuit gehaald kan worden.
Want het is duidelijk dat je voor inno-



Heel voorzichtig noemt prof. Van Gunsteren Luud Schimmelpennink een 'product Champion' . . .

vatie niet moet wezen bij de directeuren van de openbaar vervoerbedrijven. Je moet dus zelf met een nieuw bedrijf komen, dat die dingen zelf gaat doen. Maar waarom ontstaan dat soort units niet? Omdat het embryo door de subsidiëring al lang om zeep is geholpen voor het een kans heeft gehad.'

Hollanders willen geen betutteling

Dat is mooi, maar de heer Van Gunsteren lijkt daar één belangrijke randvoorwaarde van het openbaar vervoer te negeren. Namelijk dat de subsidiëring van het openbaar vervoer niet kàn worden afgeschaft, omdat de overheid door middel van de tarifering het gebruik van het openbaar vervoer wil bevorderen. Als de subsidiëring vervalt, zullen veel openbaar vervoergebruikers op de auto overstappen. Dat is in strijd met de huidige politieke doelstellingen.
De heer Van Gunsteren: 'Nou, ik vind die hele doelstelling van het bevorderen van het gebruik van het openbaar vervoer maar onzin. Hollanders willen geen betutteling. Die willen zelf bepalen, zelf beslissingen nemen. Ze staan met genoegen in de file, zolang ze daar maar zelf voor hebben kunnen kiezen. Nogmaals, in een zwaar gesubsidieerde sector is het met de innovatie afgelopen. Dat zag je ook in de scheepsbouw. Daar ging het er op zeker moment echt alleen nog maar om, subsidies binnen te halen. Zodra echter concurrentievervalsing optreedt door subsidiëring, werkt dat remmend. Zie het TNO-verhaal.'

Voor wat betreft de innovatie lijkt het er voor het openbaar vervoer dus droevig uit te zien, als we de heer Van Gunsteren mogen geloven. Zou *innovatie die gericht is op efficiencyverhoging binnen de bestaande bedrijven* wel een kans maken?
De heer Van Gunsteren: 'Ach, ik denk dat het met de efficiency in het openbaar vervoer op zichzelf wel meevalt. Maar je moet onderscheid maken tussen effectiveness – doelmatigheid – en efficiency: haal ik het doel met zo min mogelijk kosten? Dat laatste lijkt me wel min of meer het geval. Maar als ik kijk naar bedrijven die zonder hun doel bij te stellen hun efficiency willen verhogen, dan gaan ze bezuinigen op vlakgommen. En de verlichting gaat lager. Nou, dat is het natuurlijk niet.'

. . . en de Witkar een voorbeeld van succesvolle innovatie.



Nieuwe nevenactiviteiten zoeken

Innovatie heeft dus de meeste kans van slagen als van buitenaf de 'aanval' wordt ingezet op een gevestigde bedrijfstak.
Zouden de openbaar vervoerbedrijven omgekeerd in andere branches kunnen binnendringen door het ontplooien van nevenactiviteiten, die tegelijkertijd het rendement van de bestaande openbaar vervoerproduktie zouden kunnen verhogen? Een bekende suggestie op dat gebied is bijvoorbeeld het vervoer van 'snelpost' erbij gaan doen. Waarom zou tenslotte die buschauffeur op de plattelandslijn vanuit de centrumplaats ook niet her en der wat pakketjes en expressebrieven op zijn route kunnen afgeven?
CN-directeur Renzema: 'Ik weet het niet, hoor. Een nevenactiviteit die wij hadden – het toervervoer – hebben we juist gestopt. Wij hebben nu, zonder dat toervervoer, in de zomer vanwege de vakanties van het personeel al 80 man extra nodig. De toer heeft juist in de zomer z'n hoogtepunt. Voor zoiets ga je dan toch 's zomers niet nòg meer personeel aantrekken?
Aan de andere kant zijn we nu begonnen met reclame op de bussen. Ook een nevenactiviteit, waarin we wel eens heel concurrerend zouden kunnen zijn ten opzichte van andere vormen van straatreclame. Het blijkt enorm te werken, zo'n gigantische reclame, die in het straatbeeld beweegt. De eerste adverteerder is Concordia en die wordt sinds de reclame op de bussen overstroomd met verzoeken om informatie en nieuwe aanmeldingen. Ik vind die reclame op de bussen een rotgezicht. Maar je bent het verplicht. Want als blijkt dat wij als busbedrijven daar zoveel miljoen mee kunnen vangen, dan mogen we dat niet laten liggen. Dat zijn we aan de samenleving verplicht.
Nog een ander voorbeeld. We zijn bezig een nieuwe onderhoudswerkplaats in Utrecht op te zetten. Dat doen we daar, omdat Utrecht voor het reizigersvervoer een centrumplaats is. Dus veel spitsvervoer. Wij willen nu monteurs uit onze garages in Zeist en Wijk bij Duurstede eerst met een bus 's ochtends een spitsrit naar Utrecht laten rijden. Daar werkt hij dan aan onderhoud. Dan ben je met de kostenfactor bezig, dat zet veel meer zoden aan de dijk dan wanneer je probeert de toch al lage inkomsten op te vijzelen. Maar als je daarop door redeneert, kun je theoretisch ook zeggen: in plaats van een onderhoudswerkplaats in zo'n centrumplaats, zouden we daar ook een of ander fabriekje kunnen beginnen.'

Concurrentie tegen de metrolijn

In het openbaar vervoer zelf ontbreekt tot op heden de onderlinge concurrentie. Het weer invoeren van het concurrentiemechanisme zou in elk geval een voorwaarde zijn voor succesvoller innovaties, zo hebben we van professor Van Gunsteren gehoord. Zowel de heer Ossewaarde als de heer Renzema hebben gesteld dat de openbaar vervoerbedrijven ook in de huidige situatie zonder concurrentiemechanisme op het gebied van efficiencybewaking echt niet minder doen dan wanneer middels privatisering het concurrentiemechanisme weer zou worden ingevoerd. Anderen, zoals de heren Boorsma en Hofhuis tonen aan dat in zijn algemeenheid wel degelijk efficiencyverhoging optreedt als overheidsbedrijven worden geprivatiseerd of als overheidstaken worden uitbesteed.

Nogmaals de heer Ossewaarde: 'We praten bij het openbaar vervoer inderdaad over een monopoliebedrijf. En de concurrentienorm ontbreekt inderdaad. Bij de loodgieter is die er wel. Als ik m'n kraan gerepareerd wil hebben, bel ik er een paar af, en dan neem ik de goedkoopste. Bij het openbaar vervoer kan dat niet. Maar laten we wel wezen: wie zou er dan kunnen concurreren tegen onze metrolijn? Ik denk niet dat privatisering nu het punt is. Het lijkt me tenminste dat de monopoliepositie ook bij privatisering zal blijven. Anders krijg je de situatie van voor de oorlog terug, en je kunt moeilijk zeggen dat dat efficiënt was. En privatisering op een gesloten markt is weinig waard. Volkomen concurrentie zal er nooit meer komen. Dat voordeel van privatisering gaat hier dus niet op. Wel is het zo dat wij in de huidige situatie meer aan voorschriften gebonden zitten. Als het gemeentebestuur bij voorbeeld zegt dat 1 mei een vrije dag is, dan ben ik simpelweg verplicht het personeel dat op die dag rijdt, een compensatiedag te geven.

Waar het echter om gaat, en waar je iets aan zou moeten doen, dat is de bureaucratisering. Dat is iets heel anders dan privatisering invoeren. Voor ontbureaucratisering is geen privatisering nodig. Als ik nu een nieuwe secretaresse wil hebben, moet ik daarvoor eerst 24 brieven schrijven. Brieven die allemaal geld kosten. Daar moet je iets aan doen. De bureaucratisering is het probleem. Daar kijkt men ook vooral bij het streekvervoer nogal eens wat tegenaan. Maar dan moet je niet aan de invloed van de politiek iets doen, maar aan de bureaucratisering.

Als particulier bedrijf zou ik hier bovendien nooit één meter vrije baan hebben gekregen. Essentieel is dat wij een gemeentebedrijf zijn en daardoor in de gemeentepolitiek zijn ingebed. En dat is goed voor het bedrijf.'

CN-directeur Renzema: 'Ik heb er al op gewezen, dat wij hier wel degelijk denken in de sfeer van: wat zou het verstandigst zijn om te doen als het je eigen bedrijf zou zijn.

Als je dingen zegt als dat het beter zou gaan als het streekvervoer geprivatiseerd is, dan vind ik dat je jezelf weggooit.

Het zou bovendien zeer fundamentele wijzigingen inhouden. Het tarievenbeleid, het loonbeleid en het NVS, dat zou je dan allemaal op de helling moeten zetten.'

Ander soort concurrentie

In het tijdschrift Binnenlands Bestuur van 29 april 1983 schreef prof. dr. U. Rosenthal, hoogleraar politicologie en bestuurskunde aan de Erasmusuniversiteit te Rotterdam over privatisering een boeiend artikel, waarin hij er op wees dat de aandrang tot privatisering in de Verenigde Staten al weer op de terugweg is. De grote man van de privatisering daar is E. S. Savas, aan wie ook de heer Hofhuis veel voor zijn onderzoek heeft ontleend. Op de theorieën van Savas is in de Verenigde Staten inmiddels echter al weer veel kritiek gekomen, zo bleek de heer Rosenthal tijdens een bezoek aan dat land. Met name Charles T. Goodsell heeft in zijn dit jaar verschenen boekje 'The Case for Bureaucracy' de vloer aangeveegd met de ideeën van Savas.

De heer Rosenthal: 'Laat ik eerst zeggen dat mijn artikel in Binnenlands Bestuur was bedoeld om de discussie uit te lokken. Ik heb uit de Verenigde Staten dat boekje van Goodsell meegebracht en daar bovendien gemerkt dat Savas er bepaald niet onverdeeld gelukkig is ontvangen. Ik heb dat aangegrepen om enigszins polemisch in te gaan tegen allerlei mooie theorieën die ook hier in Nederland uitleggen waarom de overheid nu eenmaal per definitie minder efficiënt onderneemt, bij voorbeeld omdat de winstprikkel ontbreekt.

Want is dat nu zo? Ik kan tegentheorieën ontwikkelen, die er op neer komen dat ambtenaren juist lieden moeten zijn, die níet worden gedreven door die winstprikkel. Als ze dat wel waren, kan dat juist inefficiency met zich brengen. Want kijk maar naar de theorie van de expanderende overheidsorgani-satie van Van der Doel. Hoe meer mensen een ambtenaar onder zich heeft, hoe groter zijn machtspositie en z'n salaris. Het laat zich dus raden waar een ambtenaar op mikt, die uitsluitend financieel gewin als oogmerk heeft . . .

En verder. Wie zegt mij dat er binnen een overheidsorganisatie geen concurrentie zou bestaan? Wilt u nou bij voorbeeld heus zeggen dat er in Nederland geen concurrentie aan de gang is tussen de verschillende universiteiten? Dat er geen druk van buitenaf is op overheidsdiensten om meer te presteren? Dat ambtenaren van een gemeentelijke dienst openbare werken niet onder druk staan, als er wordt gekankerd omdat een straat te lang opengebroken ligt? Dat medewerkers van openbaar vervoerbedrijven er zich niks van aantrekken, als reizigers voortdurend klagen over een bepaalde voorziening? En doen al die consumentenorganisaties die we in Nederland niet voor niets hebben, naar de overheid toe dan geen corrigerend werk?

En omgekeerd, waar klagen alle ondernemers over? Over hun eigen bureaucratie en overhe d. En zie de uitgeverswereld. De kleintjes daar trekken steeds meer naar zich toe ten koste van de grote. En hoe komt het dat ik altijd jammerklachten hoor, dat het zo lang duurt voor er eindelijk een taxateur van een particulier bedrijf langs komt?

Dan kunt u gaan praten over concurrentie versus monopoliepositie. Maar mensen kunnen soms gaan kiezen of ze in gemeente A gaan wonen of gemeente B. Ze gaan daarbij ook afwegen of de scholen, of de publieke diensten, of het openbaar vervoer in A beter is dan in B. Daar zit zeker een keuze in.'

Zoals de heer Ossewaarde er op heeft gewezen, dat hij in het Amsterdamse havengebied een op zichzelf slecht bezette buslijn blijft rijden, omdat Amsterdam daardoor als havenstad een betere concurrentiepositie kan innemen voor het buitenland?

De heer Rosenthal: 'Precies. Zo kun je je dus afvragen, of het wel waar is dat de consumentensoevereiniteit ten opzichte van produkten van particuliere ondernemingen zoveel groter is dan bij een overheidsprodukt. Als Amsterdam die havenlijn niet zou hebben, zouden rederijen onder invloed van hun personeel de vrije keus kunnen maken voortaan een andere havenstad aan te doen.

Een ander punt is dat gezegd wordt dat ambtenaren mensen zijn, die geen enkele neiging vertonen om innoverend te werk te gaan. Ze zijn niet creatief en bang voor de baas, wordt gezegd. Daar plaats ik tegenover dat je op dit gebied meer van ambtenaren kunt verwachten dan van werknemers in private ondernemingen, omdat ambtenaren niet worden ontslagen als ze eens een keer een mislukt experiment gedaan hebben.

Laten we de mogelijkheid van privatisering van het openbaar vervoer eens concreet bekijken. Laten we Westnederland eens gaan privatiseren. Dan blijft overeind dat ze een vergunning nodig hebben. Daar staat in dat Westnederland gehouden is tussen Capelle

en Gouda aanbod te plegen langs die en die route. Goed, de B.V. Westnederland gaat rijden, en dan zit er een hond van een chauffeur op de bus, die alle ouwe vrouwtjes op de grond laat donderen. Oh, zegt dan de consumententheorie, dan zullen die ouwe vrouwtjes voortaan toch gewoon een bus van een ander bedrijf nemen? Maar die moet er dan wel eerst rijden, en de kans dat de overheid meer vergunningen op één traject uitgeeft, is in deze huidige situatie zo goed als uitgesloten.

Mijn vrouw doet aan beunhazerij

Dan moeten we dus het vergunningenstelsel afschaffen.

De heer Rosenthal: 'Juist. Dan gaan we deregulariseren. Dan komen er meer ondernemers op het traject en kunnen die vrouwtjes kiezen. Dat is een mooi idee. Want dan koopt mijn vrouw een oud Volkswagenbusje met acht zitplaatsen, en gaat daarmee in haar vrije uurtjes tussen Capelle en Gouda rijden. Veiligheid en zo, dat doet er allemaal niet meer toe. Politie, maximum snelheid, dat hebben we ook allemaal weggederegulariseerd. Maar tot waar ga je dan? Want op zeker moment wordt er dan geroepen: wat mijn vrouw doet is beunhazerij. Dan breekt dus de discussie uit: wat is beunhazerij? En op het moment dat je dat gaat vaststellen, moet je toch weer regels gaan maken.

Goed, dat hebben we dus gehad. Kun je nog denken aan een tussenweg. Je gaat als overheid uitbesteden in plaats van privatiseren. De overheid houdt de verantwoordelijkheid, maar laat het anderen doen.'

Dat is in feite min of meer de huidige situatie in het streekvervoer. Er zijn alleen geluiden, die vinden dat de overheid daarbij veel te veel regels en voorschriften geeft. Bijvoorbeeld dat de overheid hen verplicht op een traject drie keer per dag te rijden, als zich daar acht passagiers aandienen.

De heer Rosenthal: 'Tsja, als ze dat niet willen, dan geeft je ze geen subsidie meer. En zeg je omgekeerd: ondernemers die wel drie keer per dag voor acht passagiers willen rijden, die kunnen bij ons intekenen. En daar kies je er dan één van, die je daarvoor subsidie geeft. En wie op die voorwaarde niet wil intekenen, die hoepelt maar op. En gaat maar pressie uitoefenen op de politieke partijen. Als blijkt dat hij gelijk heeft, zal dat in het politieke proces vanzelf wel blijken. Nu moet ik wel zeggen, dat de overheid het produkt openbaar vervoer misschien op meer manieren zou kunnen gaan aanbieden. Waarom de stadsbus wel voor 80% subsidiëren en de taxi voor 0,0%? Ik kan me ook voorstellen, dat je de mensen voor het openbaar vervoer gewoon weer de kostprijs laat betalen. Daar tegenover geef je ze ieder jaar voor een bepaalde waarde kosteloos vervoerbonnen. Een soort strippenkaarten zijn dat. Voor drie strippen kunnen ze daarmee dan bij voorbeeld met 80% korting een stadsrit maken per bus. En voor 12 strippen kunnen ze diezelfde rit – ook met 80% korting – maken per taxi. Dan kunnen de mensen voortaan zelf kiezen of ze per jaar honderd keer gesubsidieerd per bus willen reizen, of 25 keer gesubsidieerd per taxi.'

Wat de heer Rosenthal voorstelt, is dus precies het omgekeerde. Niet het openbaar vervoer wordt geprivatiseerd, maar de taxichauffeur wordt semi-overheid.

De heer Rosenthal: 'Mij interesseert het voor wat betreft de vervoersector of het private ondernemingen zijn of semi-overheidsbedrijven of overheidsbedrijven in zoverre, omdat ik het openbaar vervoer een maatschappelijk nut vind, en omdat de consument er zo afhankelijk van is. Maar voor de rest is het mij een zorg of ik door een overheidsdienaar of een private werknemer wordt vervoerd. Het is niet een principiële discussie van Hogenboom Bewakingsdiensten versus de gemeentepolitie.

Maar laat er geen misverstand over bestaan: met mijn verhaal zit ik niet de bureaucratie te propageren. Natuurlijk moet je de bureaucratisering bestrijden. Maar dat kan evengoed zonder privatisering.'

Er zijn wel degelijk overheidsbedrijven die de toets der kritiek uitstekend kunnen doorstaan zoals de KLM, zegt prof. Van Gunsteren.



Een bord 'proef' op de bus

De heren Ossewaarde, Renzema en Rosenthal vinden alle drie dat privatisering van het openbaar vervoer bepaald geen nieuwe perspectieven voor het openbaar vervoer biedt. De bureaucratisering moet bestreden worden, vinden ze, maar dat kan evengoed zònder privatisering.

Vindt de heer Van Gunsteren dat ook?

'Ja, het gaat inderdaad niet om de privatisering sec. Het zit hem in de mate van bureaucratisering. In de particuliere sector bestaan ook bedrijven die zeer bureaucratisch zijn. Neem RSV. Omgekeerd zijn er overheidsbedrijven die de toets der kritiek uitstekend kunnen doorstaan. Zie DSM of de KLM. Staatsbedrijf of private onderneming, daar zit het niet in.

Waar zit het wel in? Zeer dominant is dat als teveel mensen aan een taak worden gezet, het vast loopt. Ze houden dan elkaar bezig. Als het hoofd van het management één of andere berekening door zijn administratie gemaakt wil hebben, en het moet over heel veel schijven lopen, nou, dan kan hij het bijna net zo goed even zelf uitrekenen op de achterkant van een luciferdoosje.

Het werkt ergens eigenlijk het best, als er te weinig mensen zijn. Als iemand tien dingen zou moeten doen, en hij heeft maar capaciteit voor zes, dan vallen er vier af. Dat is helemaal niet erg, want dat zijn automatisch de vier minst nuttige bezigheden. Het gaat niet om privatisering als doel op zichzelf. Het gaat er om dat er bij de overheid geen prikkels bestaan, omdat er teveel mensen werken, die intern alle-

maal memo's aan elkaar zitten te schrijven.
Een ander probleem is dat regels altijd op een statische toestand zijn afgestemd. Men zou veel meer ruimte moeten krijgen om dingen uit te proberen. Men zou minder energie moeten hoeven besteden om daarvoor toestemming te krijgen. En omgekeerd de zekerheid dat men niet wordt ontslagen, als het mislukt.
Door de heer Rosenthal was dat juist als voordeel genoemd van de overheid. Daar zouden ambtenaren makkelijker kunnen experimenteren, omdat mislukkingen er niet tot ontslag leiden. Maar de heer Van Gunsteren zit toch op een ander spoor: 'Kijk, je kunt allerlei veiligheidsregeltjes voorschrijven, waaraan een autobus moet voldoen, en allerlei ambtenaren om die te controleren. Als iemand dan met een nieuw type bus komt, worden al die veiligheidsregeltjes allemaal gecontroleerd. Maar als er te weinig ambtenaren zouden zijn, dan zal er gewoon gezegd worden: sorry, we hebben geen tijd om het allemaal na te gaan. Probeer het maar gewoon uit en dan merk je in de praktijk vanzelf wel of die bus veilig is. Op die bus hang je dan een bord 'proef', zodat iedereen weet dattie misschien in elkaar kan storten.'

Platte organisatiestructuur

Wanneer we praten over ontbureaucratisering, dan gaan daarbij *in het openbaar vervoer zelf* de gedachten uit naar de interne overhead. De heer Van Gunsteren zegt daarover: 'Ja, precies, daar heb ik het over. Over de overhead, niet over de buschauffeur. Ik denk dat die zo duur is vanwege de overhead.
Daarbij gaat het me bij die overhead dan nog niet eens zozeer om de kosten, maar om de organisatorische gevolgen. Je kunt als manager nu eenmaal niet contact hebben met 100 ondergeschikten. Dus moet je dat organiseren in een aantal hiërarchische niveau's. En elke laag extra is weer een rem op de innovatie. Dus hoe minder overhead, hoe minder ondergeschikten, hoe minder hiërarchische lagen, hoe minder rem op de innovatiekansen.'
CN-directeur Renzema heeft het verkleinen van de hiëarchische structuur onlangs al in praktijk gebracht. Hij vertelt: 'Behalve directeur van Centraal Nederland ben ik hier sinds kort ook chef exploitatie. Over het bedrijfsbeleid vergaderde ik vroeger als directeur iedere week met het managementteam. Dat heb ik gehalveerd. Dat geeft me de mogelijkheid nu ook iedere twee weken als chef exploitatie te vergaderen met de districtschefs van de exploitatie. En ieder district ga ik nu eens per vier weken bezoeken. Daardoor heb ik veel beter zicht op wat er in de praktijk in het bedrijf gebeurt. Omgekeerd komen daardoor ingrijpende wijzigingen voor het personeel ook niet meer van bovenaf, maar worden ze veel meer in overleg met de districten van onderaf voorbereid. Zo kon het zelfs gebeuren, dat in een plaatselijke krant die een plan voor verplaatsing van één van onze garages op het spoor was gekomen, dat plan niet door de directie maar door een chauffeur uit de ondernemingsraad werd uitgelegd.'
Een goede stap, meneer Van Gunsteren?
De heer Van Gunsteren: 'Ja, dat is een prima voorbeeld. Een platte organisatiestructuur is kenmerkend voor innovatieve bedrijven. Als je veel niveau's moet nemen, is de kans groot dat je op die route iemand tegen komt die bang is dat je hem met je innovatie de poten onder z'n stoel wegzaagt.'

ESO en KNVTO

Wanneer er wordt gesproken over overhead en bureaucratisering in het openbaar vervoer zelf, dan worden de ogen ook al snel gericht op het verschijnsel dat er *twee* samenwerkingsverbanden van de bedrijven naast elkaar bestaan: de Koninklijke Nederlandse Vereniging van Transport-Ondernemingen en Streekvervoer ESO.
CN-directeur Renzema daarover: 'De KNVTO is voor het streekvervoer overbodig. Ik heb daar al zo vaak gezegd: jongens hou daar nou toch mee op. We hebben gekozen voor samenwerking in de ESO.
Ook in de ESO-structuur zelf moet trouwens nog wel wat veranderd worden. We zijn nu met een evaluatie bezig. Er zitten daar ook teveel lagen in. De chefs van diensten in de bedrijven worden er te weinig in betrokken. Neem bijvoorbeeld de coördinatiecommissie voor het materieel. Daar mag nu maar één chef van een technische dienst namens alle bedrijven in. Dat moet rechtstreekser. Daarvan zeg ik: haal er meer mensen in, die er echt rechtstreeks bij betrokken zijn.
Het doel van de samenwerking in ESO-verband is het maken van gezamenlijk beleid. Maar dat moet niet zo gelaagd gaan, dat er niks van de grond komt. Met minder lagen en minder mensen, wil ik méér bereiken.
Al die verwarring, ook voor de buitenstaander tussen KNVTO en ESO, dat maakt het er bovendien ook niet duidelijker op.'
Desgevraagd merkt de heer Ossewaarde op, dat deze visie uitsluitend is gebaseerd op de behoefte aan samenwerking van de streekvervoerbedrijven onderling. Ondermeer voor het stedelijk openbaar vervoer geldt dat er wel degelijk een plaats is voor de KNVTO.

Marnix Bruggeman

Zijn openbaar vervoerbedrijven wettelijk geregelde dienstverleners of ondernemingen op zakelijke voorwaarden?

Ons lijkt een bezinning op mogelijkheden en noodzakelijkheden van bedrijfsmatige organisatie voorafgaand aan uiteindelijke vormgeving van het bestuurlijk kader zeer gewenst.

De openbare vervoerbedrijven die in steden en streken de reizigers naar hun bestemmingen brengen staan ter discussie. Die discussie staat in het licht van tal van vragen over de overheidsregulering en de problemen in de bedrijfsvoering. In de Consultatienota van het ministerie van Verkeer & Waterstaat van april '82 worden nieuwe bestuurlijke verhoudingen, met name ten aanzien van financiering, tussen de overheid en het openbaar vervoer overwogen en voor commentaar aan belanghebbenden aangeboden.

In de Consultatienota richt V&W zich vooral op nieuwe wegen in de decentralisatie en het creëren van meer beleidsruimte voor de lagere overheidsorganen. Als laatste opmerking stelt de nota dat de bedrijfsmatige organisatie, zo nodig, ná totstandkoming van de wettelijke regelingen aan de orde gesteld wordt. Ons lijkt het eerder broodnodig vóór de wettelijke regeling!

Het ministerie wenst de detailbemoeienis te verminderen die het noodzakelijk gevolg was geworden van centralistische financieringsafspraken, en men beoogt:

- het leggen van verantwoordelijkheid voor het openbaar vervoer zo dicht mogelijk bij stads- en streeken geïntegreerd vervoer
- financiering op basis van zakelijke afspraken vooraf
- grotere beleidsruimte voor stads- en regionale overheden.

Deze positieve voornemens betekenen als zodanig niet dat daarmee de werksituatie van vervoerbedrijven diepgaand wordt gewijzigd, zij krijgen alleen met andere overheidsinstanties te maken. Hoewel de kans bestaat dat er grotere diversiteit tussen de verschillende gebieden zal ontstaan, is het nog de vraag of de bedrijven daardoor meer armslag, meer zelfstandigheid, meer verantwoordelijkheid voor financieel resultaat en meer aansporing tot doelmatigheid zullen kunnen gaan ondervinden.

Uit de reacties van diverse belanghebbenden blijkt dan ook dat er, vooral bij de bedrijven, twijfel bestaat ten aanzien van mogelijke verbeteringen door decentralisatie. Betere financiële afspraken, meer beleidsruimte worden uiteraard positiever beoordeeld, en ook bepleit men handhaving van de verworven uniformiteit in tarieven, dienstregeling, materieelvoorziening en arbeidsverhoudingen. De bedrijven missen aandacht voor de operationele aspecten van de relatie overheid-bedrijven.

Er zijn immers steeds **twee** belangrijke partijen die moeten zorgen dat de stads- en streekreizigers aan hun trekken komen: overheid en bedrijf.

Twee partijen, omdat de overheid een groot deel van de vervoerslasten voor haar rekening neemt om vervoer op goed niveau en voor alle reizigers betaalbaar ter beschikking te doen komen. In plaats van tekortendekker en bemoeial zou de overheid (op welk niveau dat dan uiteindelijk ook het best zal blijken te liggen) dan primair een **'grootafnemer'** moeten zijn. Zij stelt dan een zodanig deel van het vervoeraanbod voor de burgers zeker (door dat te contracteren), dat het overige deel voor de reizigers betaalbaar geleverd kan worden. En als contractant zal de overheid scherp letten – en op haar zal scherp gelet worden – op zowel voorwaarden als naleving van het contract. De door V&W overwogen systemen hebben met deze gedachte, hoewel in andere termen gesteld, gemeen dat ook wordt gezocht naar vaststelling van een inkomen voor de bedrijven, dat gebaseerd moet zijn op normen die zullen gelden voor het door de overheid zeker te stellen vervoeraanbod. Vanaf die vaststelling zou de beleidsruimte in bedrijfsvoering dan kunnen worden vergroot.

De openbaar vervoerder is evenwel nog steeds een bedrijf dat afhankelijk is van de overheid als grootafnemer en landelijk coördinator. In een lange reeks van jaren hebben we de particuliere reizigersvervoerondernemingen plaats zien maken voor een steeds sterker door de overheid gereguleerde bedrijfsvorm. De goede bedoelingen daarvan worden geenszins miskend, maar het is de vraag gebleven, hoe ver men daarmee voor optimaal resultaat moet gaan. Het lijkt nu dat het ministerie nog steeds de overheidsregulering primair stelt – zij het dichter bij het bedrijf – zodat potentieel meer reke-



Veel 'blijheid' onder de passagiers, maar soms ook te veel chaos.

ning met lokale behoeften zal kunnen worden gehouden. Toch wordt het bedrijfsmatig aspect voorlopig buiten beschouwing gelaten.
Is het niet meer voor de hand liggend dat, als men de bedrijfsmatige organisatie parallel met de bestuurlijke organisatie onderzoekt, deze twee beter op elkaar ingesteld zouden kunnen worden?
Effectieve oplossingen voor de doelmatigheid, het management en de bedrijfs-, c.q. ondernemingsleiding kunnen wel worden beïnvloed **maar niet worden 'bereikt'** met nieuwe wettelijke regeling van bestuurlijke verhoudingen alléén. Het is juist essentieel om de voorwaarden voor goed openbaar vervoermanagement bij het herzien van die bestuurlijke verhoudingen mee te nemen in de overwegingen van nieuwe keuzen.
In het openbaar vervoerbedrijf moet het beleid uitvoerbaar blijken en in voor de afnemers beoogde resultaten kunnen worden omgezet. Moet het één groot Nederlands spoor-, tram-, metro- en buswegenbedrijf worden? Of moeten openbaar vervoercontracten zoveel mogelijk naar op de vrije transportmarkt opererende bedrijven? Met eenheidstarieven, geen tarieven, vrije tarieven?
Allerlei bedrijfsvormen uit dit continuum functioneren nog in de wereld. Wat in de Derde Wereld nog kan betekent veel vrijheid in de maatstaven voor comfort en dienstbetoon naar behoefte. Daarbij is veel 'blijheid' onder de passagiers, maar soms ook te veel chaos en dan . . . aanleiding tot regulering door de overheid.

> In de wereld achter het ijzeren gordijn niet, in de Westerse Wereld weinig, maar in de Derde Wereld zijn ze er nog veel: de kleine, puur free enterprise vervoerders. Ondernemers en gebruikers hebben daar alle vrijheden: 15 reizigers in een minibus, de veestapel, marktgoederen en passagiers tegelijk in de bus, met routes aangepast aan de agrarische jaargetijden, en vrije tarieven en dienstregelingen, al naar behoefte. Het vrije ondernemerschap gaat soms zó fel te ver, dat concurrentie betekent dat de sterkste bus in het afsnijden van de weg overleeft, ook als sommige passagiers of wachtende reizigers dat niet kunnen.

In Nederland zouden we niet moeten blijven reguleren, meer en/of anders, maar moeten blijven zoeken naar de bedrijfsvormen die in onze (veranderende) omstandigheden het optimum opleveren.
Wat bedrijfsmatigheid betreft, is het wel even nuttig om stil te staan bij de kenmerken die daarbij voor **elke organisatie** gelden, ongeacht of dit een overheidsorgaan, een machinefabriek, een openbaarvervoerbedrijf of een liefdadigheidsinstelling is:
Collega J. van de Graaf schrijft daarover (in Economisch Statistische Berichten van 12-5-1983) dat er een 'primaire trits' geldt voor alle profit en non-profit organisaties. Hij zegt daarin eigenlijk: 'Denk nu niet dat alleen ondernemingen aan de eisen van hun markt moeten voldoen', en onderscheid in die trits achtereenvolgens:

1. **De primaire functie,** dat wil zeggen het voorzien van de buitenwereld met goederen of diensten die het oogmerk van het bestaan van de desbetreffende organisatie vormen; de rechtvaardiging van dat bestaan wordt ontleend aan het nut dat anderen aan die goederen of diensten hechten.
2. **Het primaire doel,** dat wil zeggen het leveren van een zodanige aantrekkelijke bijdrage aan die buitenwereld, dat daaruit inkomen kan worden verkregen; het is principieel irrelevant of dat inkomen wordt verkregen uit subsidie, heffing, collecte, verkoop, budgetallocatie etc.
3. **De primaire voorwaarde,** dat wil zeggen dat de organisatie **moet** uitkomen met dat inkomen, terwijl continuïteit in het uitoefenen van de primaire functie moet worden bereikt.

In overheidsorganisaties is er een veel grotere afstand in de relatie tussen de primaire functie en het primaire doel dan bij ondernemingen, en de primaire voorwaarde functioneert bij ondernemingen doortastender.

> De overheid heeft zichzelf, met de medewerking van de Commissie Vonhoff, de vraag gesteld hoe het in haar geledingen met het 'organiserend vermogen' staat. Dat vermogen, dat duidt op het creëren en realiseren van veranderingen en doelmatigheid, wordt laag ingeschat. Aangezien er geen normen voor dat vermogen zijn, zou de conclusie wellicht zijn dat het lager is dan men van het bedrijfsleven gewend is. Ligt dan de oorzaak hiervan in de sterkere mate waarin de overheid haar activiteiten reguleert? Of in de omstandigheid dat de 'spanning vanuit de markt' waaronder het bedrijfsleven functioneert, bij de overheid zoveel zwakker is? Deels een spanning veroorzaakt door de klanten die hun verwachtingen uit vrije keuze kracht kunnen bijzetten, maar ook door ondernemers aan zichzelf en daarmee aan hun bedrijf opgelegd om te kunnen blijven concurreren. Hoe werken deze krachten op en in het openbaar vervoerbedrijf? Zullen die krachten door het streven van de overheid om te decentraliseren en te dereguleren weer nieuwe ruimte krijgen, en zal dat het ondernemerschap en de doelmatigheid dan gunstig beïnvloeden.

Een openbaar-vervoerbedrijf zal niet vaak meer als particuliere onderneming kunnen worden opgevat, maar dat neemt niet weg dat in zijn doelmatigheid aan die primaire trits moet worden voldaan.
Het gaat overigens niet zo zeer om het particuliere, als die onderneming maar op gezonde wijze bezig is om goede afspraken met zijn opdrachtgevers en afnemers te maken en er steeds in aangespoord wordt dat efficiënt te doen. Goede bedrijfsvoering moet doelgericht, doeltreffend, economisch verantwoord en sociaal verantwoord opereren.
Als de bedrijfmatige organisatie van het openbaar vervoer vóór het definitief vastleggen van wettelijke bestuurlijke regelingen aan de orde kan komen, zal het moeten gaan om afstemming van de voorwaarden waaraan de bestuurlijke organisatie moet voldoen op die van de bedrijfsmatigheid, zodat de bedrijven aan de eisen van de primaire trits en goede bedrijfsvoering tegemoet kunnen komen. En daarmee moet dan ook duidelijk worden of vervoerbedrijven dan meer wettelijk geregelde dienstverleners of meer ondernemingen op zakelijke voorwaarden zullen moeten zijn. Bedrijfsmatig zullen ze in elk geval zeker moeten zijn.

In plaats van afdekking van het exploitatietekort: gewoon een roebel subsidie per vervoerde Rus

Ook in de Sovjet-Unie wordt het openbaar vervoer sinds een jaar of twintig gesubsidieerd uit de algemene middelen. Die subsidiëring houdt echter niet direct verband met het feit dat de openbaar vervoerbedrijven daar staatsbedrijven zijn. Dat zijn ze namelijk al sinds de revolutie in 1917.

Overigens: in plaats van eigendom van de staat zegt men er liever dat de bedrijven eigendom zijn van de samenleving. Staat en samenleving worden in de socialistische landen immers als synoniemen beschouwd. Vandaar bij voorbeeld ook dat de staatsvervoerbedrijven in de DDR allen 'Volkseigener Betriebe' (VEB) heten.

In de Sovjet-Unie konden de stadsvervoerbedrijven tot ongeveer 1960 à 1965 al hun kosten bestrijden uit de ontvangsten uit de kaartverkoop. Ze waren 'rendabel' in de traditionele betekenis.

Daarbij moet worden aangetekend dat de tarieven voor de reizigers er centraal voor het gehele land gelijk worden vastgesteld. In 1948 is het tarief vastgesteld op 3 kopeken voor de tram, 4 kopeken voor de bus en 5 kopeken voor de metro. Dit eenheidstarief geldt in alle steden in de Sovjet-Unie. Deze tarieven zijn tot op heden om sociale redenen ongewijzigd gebleven.

Opvallend genoeg ongeveer in dezelfde periode als dat in West-Europa gebeurde – tussen 1960 en 1965 – kwamen ook de Russische vervoerbedrijven in de rode cijfers. Ook zij konden hun kosten niet langer bestrijden uit de opbrengsten uit kaartverkoop. En net als bij ons begon de Russische staat de vervoerbedrijven uit de overheidsbegroting te subsidiëren. En die subsidie was voor elk bedrijf simpelweg gelijk aan het tekort op de exploitatierekening.

Vermogensaanwasdeling

Directielid **S. P. Beikul** van het tram- en busbedrijf van Kiew heeft speciaal ten behoeve van de vervoerbedrijven in het westen op een rijtje gezet tot welke problemen deze vorm van subsidiëring in de praktijk kan leiden. Dit omdat hij – terecht – veronderstelt dat die problemen bij benadering dezelfde zijn als bij de stadsvervoerbedrijven in West-Europa.

Daarvoor moet men allereerst weten dat ook alle staatsbedrijven in de Sovjet-Unie geacht worden winst te maken. Dat lijkt misschien wat vreemd. Toch worden op bedrijfsniveau min of meer dezelfde mechanismen toegepast als bij ons. Het verschil zit in het feit dat daar centraal wordt vastgesteld of en wat men mag produceren, en dat de staat tevens de investeringen bepaalt en betaalt.

Maar op zich wordt er in de bedrijven dus uitgegaan van een winststreven. Een deel van de winst van elk staatsbedrijf wordt in de Sovjet-Unie rechtstreeks aan de staatsbegroting uitgekeerd, ongeveer net zoals er bij ons dividend aan de aandeelhouders wordt uitgekeerd.

Het andere deel van de winst wordt evenwel gestort in een soort vermogensaanwasdelingsfonds voor de medewerkers van het bedrijf. Het wordt ook wel 'prikkelfonds' genoemd en de bedoeling is onmiskenbaar duidelijk: het moet de medewerkers van het bedrijf aansporen zo efficiënt mogelijk te werken. Hoe groter namelijk de winst is die dat oplevert, hoe groter de bonus die elke werknemer krijgt uitgekeerd boven zijn normale, centraal vastgestelde salaris.

Marktmechanisme

Om die winst te bereiken wordt in feite net als bij ons het marktmechanisme als uitgangspunt genomen. Essentieel voor het al of niet bereiken van winst is namelijk de marktprijs. Die moet zo hoog zijn, dat hij de kostprijs zoveel mogelijk overtreft, opdat er zoveel mogelijk winst overblijft.

Daarbij spelen tegenover elkaar echter twee factoren. Aan de ene kant moet de marktprijs *niet te hoog* zijn in verhouding tot de kwaliteit van het geboden produkt. Anders wordt het produkt namelijk simpelweg niet gekocht door de consumenten. Dat betekent dus omgekeerd dat het bedrijf er naar zal streven een zo hoog mogelijke kwaliteit te bieden, om een zo hoog mogelijke marktprijs voor het produkt te kunnen krijgen.

Aan de andere kant mag de marktprijs *niet te laag* zijn. De bodem van de



Door invoering van een 'quasi-markt-mechanisme' wordt het personeel geprikkeld regelmatiger te gaan rijden en hoeft de trolleybuspassagier minder lang te wachten.

marktprijs is immers de kostprijs – in de Sovjet-Unie zijn dat in feite bijna uitsluitend loonkosten. Zakt de marktprijs van het produkt onder de loonsom die voor het maken daarvan nodig was, dan wordt immers verlies gemaakt.
Dit op het maken van winst gerichte mechanisme zal in de praktijk dus tot twee dingen leiden: een streven naar een zo hoog mogelijke kwaliteit van het produkt enerzijds en anderzijds een streven naar een zo klein mogelijke arbeidsinspanning per produkt.
En tot 1960 à 1965 werkte dat systeem ook in het openbaar vervoer in de Sovjet-Unie. Een stadsvervoerbedrijf zag kans om zo te produceren dat bij de gegeven tarieven met een zo efficiënt mogelijke personeelsinzet winst kon worden behaald, waarbij ook nog aandacht werd geschonken aan het kwaliteitsaspect.
Omdat echter de staat de prijzen van de kaartjes om sociale redenen had bevroren, kwamen de stadsvervoerbedrijven in die periode met verliezen te zitten. En als tegenprestatie voor het bevriezen van de prijzen, ging de staat net als bij ons subsidiëren.
Gevolg was, zo beschrijft de heer Beikul, dat het streven naar een zo gunstig mogelijke arbeidsproduktiviteit sterk verminderde. De tekorten werden immers toch wel afgedekt uit de staatsbegroting. Aan de andere kant was er al evenmin weinig prikkel meer over om een zo hoog mogelijke kwaliteit te bieden.
Zelfs, zo stelt de heer Beikul, bleek de subsidiëring een rem op de uitbreiding van de dienstverlening. Men had immers al snel door dat meer reizigers en meer inzet van trams en bussen het verlies alleen maar verder deed toenemen. Een ontdekking die, als we ons tenminste bij het lezen van het Tarievenplan openbaar vervoer 1984-1987 niet al te sterk hebben vergist, inmiddels ook door de Nederlandse minister van Verkeer en Waterstaat is gedaan.


In plaats van een integrale afdekking van het tekort betaalt de Sovjet-staat de vervoerbedrijven voortaan een vast bedrag per werkelijk vervoerde reiziger.

Groothandelsprijs

In de Sovjet-Unie heeft men om deze problematiek tegen te gaan echter een andere oplossing bedacht dan het verhogen van de tarieven.
Die zijn nog steeds onverminderd 3, 4 en 5 kopeken. Kunstmatig heeft men echter wederom een soort 'quasi-marktmechanisme' weten in te voeren. En wel door af te stappen van het zonder meer subsidiëren van het exploitatietekort dat elk stadsvervoerbedrijf aan het eind van elk boekjaar had aangericht.
Daarvoor in de plaats kwam het zogenaamde calculatietarief, ook wel de groothandelsprijs genoemd. De staat betaalt niet meer ineens het tekort van een heel bedrijf, maar koopt – tegen een 'groothandelsprijs' – voor elke vervoerde reiziger het landelijk genormeerd standaardtekort, dat het vervoer van een reiziger in het vervolg geacht wordt op te leveren. Ofwel: de staat betaalt voortaan voor elke geconsumeerde vervoersprestatie.
In de praktijk gaat dat als volgt. Via een normeringssysteem wordt bepaald dat overal in het land het vervoer per tram van een stadspassagier 10 kopeken zal kosten. Dat is het calculatietarief, ofwel de groothandelsprijs. De reiziger zelf betaalt daarvan 3 kopeken. Het verschil betaalt de staat aan het vervoerbedrijf uit. Dus als het bedrijf aan het eind van het jaar voor 3 miljoen kopeken aan tramkaartjes heeft verkocht, betaalt de staat op basis van de groothandelsprijs daarop 7 miljoen kopeken aan het vervoerbedrijf uit.
Voor de vaststelling van het calculatietarief is niet uitgegaan van een gemiddelde van de vroegere feitelijke tekorten van de stadsvervoerbedrijven. Dan zou de invoering van het calculatietarief immers geen ander effect hebben dan dat de efficiency in alle bedrijven uiteindelijk gelijk wordt. De bedoeling gaat echter duidelijk verder: namelijk dat de efficiency over de hele linie *omhoog* gaat.
Vandaar dat centraal via een door de heer Beikul niet al te gedetailleerd uitgewerkte maar stellig tamelijk ingewikkelde berekening een theoretische calculatieprijs is berekend. Wel valt af te leiden dat daarbij een zo hoog mogelijke bezettingsgraad het belangrijkste uitgangspunt is geweest.


Uit het nieuwe subsidiesysteem met het calculatietarief valt af te leiden dat het streven naar een zo hoog mogelijke bezettingsgraad uitgangspunt is geweest.

Personeelstoneelvereniging

De bedoeling is dat de vervoerbedrijven door het systeem van het calculatietarief weer een reële mogelijkheid krijgen om winst te gaan nastreven. Heel simpel komt het er gewoon op neer dat wanneer ze via het calculatietarief 10 kopeken per vervoerde reiziger binnenkrijgen, het de kunst wordt om het vervoer van die reiziger maar 9 kopeken te laten kosten. Want dat betekent dan 1 kopeke winst per reiziger.
Behalve het aldus weer mogelijk maken van het behalen van winst, is ook

de aantrekkelijkheid van het winst maken verder opgevoerd.
Bij elk stadsvervoerbedrijf zijn er daartoe drie fondsen.
Het eerste is het al eerder genoemde vermogensaanwasdelingsfonds voor de medewerkers van het bedrijf, het 'prikkelfonds', waaruit ingeval van winst bonussen worden uitgekeerd.
Daarnaast is er een fonds voor sociaalculturele voorzieningen en woningbouw gekomen. In feite is dit een subfonds van het eerste fonds, van waaruit hiervoor ca. 35% wordt afgezonderd. Bij hogere winst krijgen de medewerkers dus niet alleen een hoger bonusbedrag in contanten, maar ook kan de personeelstoneelvereniging meer voorstellingen gaan geven en zullen er meer bedrijfswoningen worden neergezet.
Tenslotte is er nog een derde fonds gekomen, het bedrijfsverbeteringsfonds. Daaruit kunnen mechaniseringen en automatiseringen betaald worden, die het werk voor het personeel kunnen verlichten. Of er kunnen betere bestuurdersstoelen van worden gekocht. Verder kan de kantine er van worden opgeknapt, en zelfs kan de personeelssamenstelling ermee worden verbeterd.
Al deze fondsen worden gevuld met sommen die via vaste percentages van de winst worden afgeleid.

Slim zijn

Nu zou een bedrijf dat slim wil zijn, kunnen zeggen: nou, dat is dan leuk, dan heffen we gewoon alle slechte lijnen op en we blijven alleen nog de drukst bezette rijden. Hoe hoger immers de bezettingsgraad, hoe hoger de winst.



Trolley- en dieselbussen van het vervoerbedrijf van Kiew, waarvan S. P. Beikul directielid is.

Dit is nu niet de bedoeling. Een politieke doelstelling blijft namelijk dat alle inwoners van de stad openbaar vervoer tot hun beschikking moeten hebben. De taak om dat te controleren is gelegd bij de plaatselijke overheid. Aan deze plaatselijke overheid moet het vervoerbedrijf steeds het vervoersaanbod, de netdichtheid en een reeks andere factoren ter goedkeuring voorleggen.
Wat mag het bedrijf dan wel?
Juist: versnelling van de rijtijden en verbetering van de regelmaat. Versnelling van de rijtijden levert immers een lagere kostprijs per reizigerskilometer op.
En verbetering van de regelmaat kan vermindering van de capaciteit mogelijk maken, wat eveneens een lagere kostprijs per reizigerskilometer oplevert: als je trams een capaciteit hebben van 100 reizigers en je hebt elke 5 minuten een aanbod van 100 reizigers, dan krijg je die reizigers alleen goed weg als je ook precies om de 5 minuten een tram laat rijden. Rijd je onregelmatiger, dan heb je een zekere reserve nodig, en moet je dus meer materieel inzetten, waarvan een deel niet optimaal bezet is.
Ook kan worden gedacht aan invoering van een twee-lijnen-per-tak-systeem, waardoor je op elk netdeel precies die frequentie kunt bieden die overeenkomt met het reizigersaanbod.
En toevallig zijn dat allemaal ook juist zaken, die ook de kwaliteit van het produkt voor de reiziger verbeteren. Het zo goed mogelijk maken van de kwaliteit van het produkt wordt ook op zichzelf met het nieuwe 'quasi-marktmechanisme' weer bevorderd. Dus: gewoon weer aardig doen tegen de passagiers. Dat zou namelijk het gebruik van het OV kunnen vergroten, waardoor de bezettingsgraad omhoog gaat. En voor elke extra vervoerde reiziger betaalt de staat weer 7 kopeken, goed voor meer winst.
De heer Beikul geeft geen antwoord op de vraag wat er met bedrijven gebeurt wanneer ze bij een calculatietarief van 10 kopeken niet 9 kopeken als kostprijs per reiziger weten te halen, maar uitkomen op 11.
Dat betekent dus verlies, en wie past dat dan bij?
De heer Beikul stelt echter dat na experimenten bleek dat het nieuwe systeem goed voldeed en dat het daarna overal is ingevoerd. Aangenomen mag derhalve worden dat verlies bij niet één bedrijf is voorgekomen.



Wel degelijk worden ook in de Sovjet-Unie op bedrijfsniveau bedrijfseconomische criteria gehanteerd. Of echter de produktie ook maatschappelijk nuttig is, wordt centraal door de staat vastgesteld.

Marnix Bruggeman

Duitse 'Querverbund'-model ook in Nederland bruikbaar?



Verschillende Duitse gemeenten hebben hun openbaar vervoerbedrijven ondergebracht in een combinatie met andere gemeentebedrijven. Een voorbeeld van een dergelijke opzet levert de stad Dortmund, waar al sinds 1939 het gemeentevervoerbedrijf onderdeel vormt van een 'Querverbund' met de gemeentelijke gas- en waterbedrijven. Een organisatiestructuur die ook voor de Nederlandse situatie nuttige aanknopingspunten kan bieden.

'Het is natuurlijk niet zo dat het bij een 'Querverbund' zou gaan om een interne subsidiëring, waarbij naar believen de gas- en watertarieven verhoogd worden om eventueel gestegen tekorten bij het openbaar vervoer af te dekken. Deze gedachte wordt wel steeds weer geuit, maar is absoluut onjuist', stelt Dr. Hermann Flieger, voorzitter van de raad van bestuur van de Dortmunder Stadtwerke AG met enige nadruk. 'Nog afgezien van het feit dat bij de vaststelling van bijvoorbeeld de gastarieven rekening wordt gehouden met een concurrentiesituatie waarin de prijzen van andere energiesoorten wel degelijk een rol spelen, gaat het bij een 'Querverbund' om volstrekt zelfstandige ondernemingen'. 'En', zo voegt de heer Flieger, die overigens aan de Dortmunder universiteit 'Economie van de gemeentelijke verzorgings- en vervoersondernemingen' doceert en zich binnen het Verband Öffentlicher Verkehrsbetriebe (VÖV) ook met deze materie bezighoudt, hieraan toe: 'natuurlijk moet niet worden vergeten dat de bedrijfsvoering van die ondernemingen zuiver op basis van bedrijfseconomische inzichten geschiedt.'

In de qua inwonertal (610.000) ongeveer met Amsterdam te vergelijken stad Dortmund worden binnen het 'Querverbund'-raamwerk van de Stadtwerke AG drie bedrijven gevat: het gemeentevervoerbedrijf, het gasbedrijf en het gemeentelijk waterbedrijf. Het feit dat in dit rijtje de elektriciteitsverzorging ontbreekt, wordt gecompenseerd door een deelname in een Westfaals elektriciteitsbedrijf.

De Dortmunder combinatie is overigens een van de twee mogelijkheden om bedrijven in een 'Querverbund' onder te brengen. In Dortmund worden drie bedrijfsonderdelen – in feite zelfstandige bedrijfsonderdelen – gegroepeerd binnen een AG, een naamloze vennootschap. In een andere opzet worden zelfstandige ondernemingen (bijvoorbeeld AG's) binnen een holding-structuur (b.v. een GmbH) gecombineerd. Welke variant de voorkeur heeft gekregen is voornamelijk bepaald door plaatselijk verschillende factoren van technische, economische en politieke aard. Zo zijn van de 19 openbaar vervoerbedrijven – de Deutsche Bundesbahn niet meegerekend – die binnen het Verkehrsverbund Rhein-Ruhr (VRR) samenwerken er 7 georganiseerd volgens het 'Dortmunder model', 6 zijn ondergebracht in een holding en 6 zijn volledig zelfstandige ondernemingen zonder dwarsverbindingen met andere gemeentebedrijven.

Gaven oorspronkelijk bedrijfseconomische voordelen de aanzet tot het creëren van een 'Querverbund', in de laatste jaren zijn deze factoren voorbijgestreefd door belastingtechnische. Een verschuiving waaraan, volgens de heer Flieger, 'de aanhoudend slechte economische situatie waarin de openbaar vervoerbedrijven verkeren', debet zijn geweest. Hierdoor hebben belastingbesparende methoden aan aantrekkelijkheid gewonnen. Immers, na het (gescheiden) opmaken van de bedrijfsresultaten van de verschillende onderdelen van het 'Querverbund' wordt, via de totaalbalans, de min van het gemeentevervoerbedrijf gecompenseerd door de plussen van de gemeentelijke nutsbedrijven. Een rekenwijze die overigens niet bij alle gemeenten meer een uiteindelijke plus oplevert. Aan eenmalig verzwaarde verrekeningen met het VRR was het in het boekjaar 1982 te danken dat de ruim 50 miljoen DM die de nutsbedrijven als winst boekten, niet meer volstond om de negatieve resultaten van het gemeentevervoerbedrijf (– 60 miljoen DM) af te dekken. Deze, volgens de heer Flieger zuiver boekhoudkundig ontstane verliezen, zijn waarschijnlijk 'eenmalig'. Wel zal de ingebruikneming van de Stadtbahn die momenteel in aanleg is het budget van het openbaar vervoerbedrijf in de komende jaren zwaar gaan belasten.

In het boekjaar 1981 leverde de sommering van de verschillende bedrijfsresultaten (–55 miljoen DM voor het gemeentevervoerbedrijf en + 65,5 miljoen DM voor de gas- en waterbedrijven) een batig saldo van ruim 10,5 miljoen DM op. Verwacht wordt dat in het lopende boekjaar de totaalbalans eenzelfde beeld zal vertonen. In de jaren daarna betekent de ingebruikname van de Stadtbahn – een lichte metro – een verzwaring van het budget met circa 4 tot 5 miljoen DM per jaar. Naast belastingtechnische voordelen valt ook uit bedrijfseconomisch oogpunt nog veel te zeggen voor het 'Querverbund'. Die voordelen zijn alle te rangschikken onder de noemer 'economies of scale', resulterend uit de samenvoe-



'Querverbund': volstrekt zelfstandige ondernemingen met bedrijfsvoering op basis van bedrijfseconomische inzichten.

ging van relatief kleine bedrijven tot een groter geheel:

– Die schaalvergroting maakt het mogelijk het administratieve apparaat, personeel en technisch, beter uit te rusten. Het aanstellen van gespecialiseerde stafmedewerkers en specialisten op verschillende gebieden (te denken valt alleen al aan de geautomatiseerde gegevensverwerking en de sturing van bedrijfsprocessen) is immers pas bedrijfseconomisch verantwoord wanneer het bedrijf een bepaalde grootte heeft bereikt. Datzelfde geldt natuurlijk voor de aanschaf van complexe gegevensverwerkingsapparatuur en bijbehorende programmatuur.

– Doordat de verschillende bedrijven zich als één bedrijf presenteren kunnen produkten en diensten goedkoper worden ingekocht, en is ook het verkrijgen van kredieten tegen gunstige voorwaarden beter mogelijk.

– Doordat de investeringsmomenten van de verschillende bedrijven niet, of niet altijd samenvallen kan gemakkelijker interne financiering worden toegepast.

Autonomie

De raad van bestuur van de Stadtwerke AG is ten opzichte van de gemeente Dortmund vrijwel autonoom in haar beslissingen. Voor de gemeente telt in eerste instantie alleen het bedrijfseconomische aspect van de bedrijfsvoering.

Die politieke speelruimte van de raad wordt natuurlijk vergroot door de interne kostenafdekking, waardoor de balans van de Dortmunder Stadtwerke AG over de meeste van de afgelopen jaren in het zwart geschreven kon worden. De heer Flieger: 'Wanneer wij evenwel van de kant van de gemeente opdrachten zouden ontvangen, dan betekent dat wel dat daarbij onmiddellijk aangegeven moet worden wie daarvoor de kosten draagt. Dit voorbehoud geldt natuurlijk met name voor maatregelen die eventuele tekorten nog zouden verhogen.' Ook in zaken als tariefaanpassingen kan de raad zelfstandig beslissen. Dit lijkt evenwel fraaier dan het is, omdat de 'bedrijfsspeelruimte' van het gemeentevervoerbedrijf – en dus ook de tarifering – bepaald wordt door datgene wat door de samenwerkende openbaar vervoerbedrijven in het VRR overeengekomen is. Vanwege het grote aantal in het VRR deelnemende bedrijven, de polycentrische structuur van het VRR-gebied en het karakter van dit gebied (van sterk verstedelijkt tot landelijk) heeft het VRR meer het karakter van een overleg- en coördinatie-orgaan. Hoewel het VRR maatregelen dwingend op kan leggen is van deze mogelijkheid nooit gebruik gemaakt.

Financieringsstructuur

Tarieven en voorzieningenniveau

worden voor het gehele VRR-gebied vastgesteld. Ook een aantal financieringsstromen lopen via het VRR. Het toepassen van één tarief in een gebied waar vroeger uiteenlopende prijzen werden berekend leidde tot een op een looptijd van 10 jaar bepaald systeem van compenserende bedragen. Daardoor worden de verschillen tussen het vroeger gehanteerde tarief in het eigen bedieningsgebied en het VRR-tarief verrekend. Naast deze verrekening bestaat een door het Land en de federale regering verstrekte compensatie voor het vervoer van scholieren (compensatie voor het aanbieden van goedkope abonnementen) en gehandicapten (die gratis worden vervoerd). De inkomsten uit het reizigersvervoer vloeien direct in de kassen van de openbaar vervoerbedrijven. Het uiteindelijk optredende verlies wordt – via het VRR – omgeslagen op de gemeenten waar het vervoer wordt verzorgd. Bepalend daarbij is het per gemeente aangeboden totaal aan plaatskilometers.

Gemeenten die dus niet beschikken over een eigen gemeentevervoerbedrijf, en gebruik maken van de diensten van een ander (gemeentelijk) vervoerbedrijf betalen die gemeente – gerekend naar hun (op basis van het aantal aangeboden plaatskilometers) aandeel in het verlies – voor de verleende service. Noch de Länder, noch de federale overheid subsidiëren de kosten die door het uitvoeren van het openbaar vervoer zijn ontstaan. Wel kunnen de gemeenten een beroep doen op het 'Gemeinde verkehrsfinanzierungsgesetz'. Dit evenwel alleen voor grote investeringen op lange termijn (aanleg van wegen, remises, de opzet van Stadtbahn-systemen enz.) Deze subsidies worden in eerste instantie

Bedrijfseconomische voordelen 'Querverbund' voorbijgestreefd door belastingtechnische.



verstrekt door de federale overheid, en eventueel aangevuld door de Länder. De hier geschetste situatie geldt evenwel niet voor de eveneens in het VRR deelnemende Deutsche Bundesbahn, die haar middelen direct van de Bondsregering ontvangt.
In het VRR-gebied geldt geen centraal door het VRR opgelegde bedieningsstandaard. In verschillende conferenties worden de diverse dienstregelingen op elkaar afgestemd. Anders dan in ons land worden de tarieven niet met een percentage verhoogd dat overeenkomt met de stijging van de kosten van levensonderhoud, en ook worden ze niet jaarlijks op een vastgestelde datum verhoogd. De verhoging van de tarieven is volledig afhankelijk van de door het VRR gewenste kostendekkingsgraad. Voor het lopende jaar wordt een kostendekkingsgraad van circa 64% verwacht.
De regelmatig in Duitsland gepropageerde samenvoeging van openbaar vervoerbedrijven wijst de heer Flieger nadrukkelijk van de hand: 'De samenvoeging van die bedrijven is geen wondermiddel. Dat sluit evenwel niet uit dat op bepaalde (typische) gebieden bijvoorbeeld het onderhoud van trams, de reserves aan materieel en onderdelenbevoorrading, nuttig samengewerkt kan worden. Goed draaiende vervoersondernemingen moeten niet in het kader van een 'grote oplossing' hun zelfstandigheid en overzichtelijkheid verliezen of zelfs uit een 'Querverbund' gelicht worden.'
De heer Flieger is ervan overtuigd dat, zeker wanneer rekening wordt gehouden met de belangrijke belastingtechnische voordelen die het 'Querverbund' biedt, de combinatie van verzorgings- en vervoersbedrijven praktisch alleen maar voordelen biedt. En hij voegt daaraan toe dat, 'afgezien van een beperkt aantal minder goede voorbeelden', de meeste gemeenten met zo'n 'Querverbund' eveneens heilig overtuigd zijn van het nut van een dergelijke constructie.

Wim Faber

Verhoging tarieven volledig afhankelijk van door het VRR gewenste kostendekkingsgraad.



Door het gemeentevervoerbedrijf van de Dortmunder Stadtwerke wordt een gebied van 329 km² bediend, met een totaal aantal inwoners van 693.000. Het net, met een omvang van 390 km en 750 haltes, wordt bediend met 112 gelede trams en 159 bussen (waarvan 55 geleed). In 1981 werden daartoe 9.362.000 voertuig- en 974.000.000 plaatskilometers afgelegd. Het aantal reizigers bedroeg in datzelfde jaar – de gegevens voor 1982 waren nog niet beschikbaar – 83,2 miljoen.

Word je eigen werkgever

Het Verbond van Nederlandse Ondernemingen voert met toenemende intensiteit een actie onder de slogan 'Word je eigen werkgever'. Het verbond is daarmee in 1980 begonnen in de drie noordelijke provincies. Later zijn daar de provincies Overijssel en Gelderland bij gekomen en kort geleden zijn deze activiteiten verder uitgebreid tot Zuid-Holland. Sociaal ligt aan deze actie de gedachte ten grondslag, dat actief zijn, eventueel als kleine ondernemer, beter is dan passief zijn als werkloze. En economisch is het goed, dat er, ook in moeilijke tijden, steeds nieuwe ondernemingen zullen ontstaan. Natuurlijk moet men hiermee voorzichtig zijn. In tal van branches zijn reeds te veel ondernemingen, te veel kleine ondernemingen vooral. In dergelijke branches is er weinig voor nodig om de nadelen van een te veel aan ondernemingen, waardoor de spoeling (te) dun wordt, groter te doen zijn dan de voordelen van nieuw (ondernemersbloed). Dat geldt zeker ook voor verscheidene sectoren in het wegvervoer. Zowel bij het goederenvervoer als bij het personenvervoer (taxi's, t.&.o.-vervoer, ambulancebedrijven). Toch zou het ook voor deze sectoren van het wegvervoer niet goed zijn als zij ten volle tot closed shops zouden worden. Een goed in de hand gehouden bevordering van vestiging van nieuwe bedrijven kan daarom ook door het wegvervoer positief worden beoordeeld. Ook als dat geschiedt in het kader van een actie 'Word je eigen werkgever'. Noodzakelijk is dan echter natuurlijk wel, dat aandacht wordt geschonken aan álle aspecten van het vestigingsbeleid. Dat wil zeggen zowel aan vakbekwaamheids-kwaliteitseisen als aan het capaciteitsbeheersingaspect. Gelukkig strookt dat met de opzet van de actie 'Word je eigen werkgever', want daarin worden de te helpen mensen niet alleen wegwijs gemaakt in de mógelijkheden van het als zelfstandig ondernemer optreden, maar ook in de ónmogelijkheden daarvan. Met het op grote schaal doen starten van kansloze ondernemingen is niemand gebaat. De betrokkenen niet, de gevestigde ondernemingen in dezelfde branche niet en ook de consumenten niet. Daarom is het goed, dat met de actie 'Word je eigen werkgever' in de drie jaren dat daarmee wordt gewerkt niet alleen is bereikt dat 180 nieuwe ondernemingen zijn gestart in het kader van die actie, wat een directe werkgelegenheid bij die ondernemingen opleverde voor ruim 600 personen (plus werkgelegenheid voor enkele honderden bij toeleverende ondernemingen), maar ook dat in zeker ook wel 600 gevallen door goede adviezen kon worden voorkomen, dat mensen zich op een ondoordachte wijze in een ondernemersavontuur stortten.

Niet altijd voel ik mij de mindere van de particuliere onderneming

In gesprek met ir. L. H. C. Vanderfaeillie, directeur Exploitatie van de Nationale Maatschappij van Buurtspoorwegen in België.

'Soms kan het prikken, maar het blijft voor ons een goede stimulans'. Aldus de heer Vanderfaeillie, daarmee doelend op de 140 exploitanten die een deel van het lijnennet van de Buurtspoorwegen voor hun rekening nemen. Een constructie. Een vorm van uitbesteden evenwel niet als eerste stap op weg naar een nieuwe bedrijfsmatige aanpak van het openbaar vervoer, maar erfgoed uit een ver vervoerverleden.



De heer Vanderfaeillie: 'Deze situatie met 140 uitbaters is historisch gegroeid en herinnert aan de vooroorlogse tijd, waarin deze vervoerders en anderen in eigen beheer bepaalde lijnen bedienden. Na regularisering is aan een aantal de vergunning onttrokken en aan de Buurtspoorwegen overgegeven, zodat er uiteindelijk 140 overbleven.'
Vanwege het historisch en zodoende statische karakter is er geen sprake van een levendige concurrentie middels op inschrijving vergeven van zekere lijnen aan particuliere ondernemingen.

De heer Vanderfaeillie: 'De kostprijs van het door deze 140 uitbaters verricht vervoer is in overleg met het ministerie bepaald en voor allen gelijk. Wij zullen zeker niet deze vervoerders tegen elkaar laten opbieden omdat naar ons oordeel uiteindelijk de Buurtspoorwegen aan het kortste eind trekken als gevolg van mindere kwaliteit vervoer'.

Geen concurrentie dus tussen exploitanten. Misschien wel uitbreiding in de nabije toekomst van hun aandeel in het vervoer.



De NMVB moet de komende vijf jaar telkens met 1% minder subsidie zien uit te komen. 'De minister belet ons daarbij niet diensten geheel af te schaffen', zegt directeur Exploitatie ir. L. H. C. Vanderfaeillie.

De heer Vanderfaeillie: 'Bij Koninklijk Besluit is aan ons opgelegd dat voor een periode van vijf jaar het bedrag van de aan ons verleende subsidie is vastgelegd plus dat daar ieder jaar 1% af moet. De subsidie mag nog wel vermeerderd worden met de normale indexatie van lonen en materialen. Desgevolgs is het niet uitgesloten dat onder dwang van de door het ministerie van Verkeerswezen opgelegde besparingen het meer doen uitbesteden van lijnvoeringen aan particulieren een 'verplichte' uitweg wordt. Omdat zelfs op zware lijnen we te maken hebben met de handicap dat we een openbare dienst zijn met personeel dat een bovenwettelijk staatspensioen heeft, bepaalde sociale voordelen o.a. op het gebied van verlet wegens ziekte, geniet, voordelen die niet of in mindere mate in de privé-sector bestaan'.

Anderzijds neemt de heer Vanderfaeillie aan dat door de in gang gezette groei van efficiency de kostprijs van de particuliere ondernemer dichter wordt benaderd.

De heer Vanderfaeillie: 'Het is natuurlijk moeilijk om vanuit een zekere financiële ruimte terug te keren naar een toestand van de hoogste efficiëntie. Toch voel ik mij uiteindelijk niet altijd de mindere van de particuliere bedrijven. Er zijn streken waar het haalbaar

moet zijn op eenzelfde kostenniveau uit te komen'.

In dit verband merkt de heer Vanderfaeillie op dat een van de gehanteerde criteria is de ontvangst per kilometer per lijn.

Tot op heden blijkt dat deze ontvangsten bij de particuliere exploitanten lager liggen dan bij de lijnen die de Buurtspoorwegen in eigen beheer bedienen. Met als mogelijke conclusie dat eerstgenoemden meer kilometers doen dan nodig is.

Inmiddels hebben de Buurtspoorwegen bij gebrek aan kredieten moeten snoeien in het voorzieningenniveau. Op zaterdag wordt nog de helft, op zondag éénderde van het aantal diensten op werkdagen gereden. Daarin is geen onderscheid gemaakt tussen in eigen beheer en door derden verricht lijndienstvervoer. Suggesties van de kant van de particuliere ondernemer over sterk onderbezette lijnen is niet te verwachten, omdat zoals de heer Vanderfaeillie zo treffend formuleert: 'zij niet zelf de tak zullen afzagen waarop zij zitten. Hun streven is er op gericht frequenties op te voeren en zijn zij ertoe in de gelegenheid dan zullen zij eventueel langs de weg van politieke lobby pogen dit te bewerkstelligen'.
Deze ondernemers zijn er daardoor bij gebaat veel reizigers in hun bussen te krijgen, een uitstekende motivatie om de klant vriendelijk te bejegenen, vooral omdat vanwege het in België vigerende kaartsysteem het tellen op de lijn nog tot de mogelijkheden behoort.

Minder gelden van het ministerie brengt het gesprek als vanzelf op eventueel als gevolg hiervan toegenomen mogelijkheden en zeggenschap voor het vervoerbedrijf.

De heer Vanderfaeillie: 'De mogelijkheden efficiënter te werken zijn niet toegenomen. Onder invloed van veranderde politieke invloeden wordt er nu meer nadruk op gelegd. De huidige Verkeersminister wil het ieder jaar in deficiet toenemende OV terugvoeren tot een 50-50 verhouding. Wij worden inderdaad vrij gelaten hoe binnen dat beperkt budget de reizigers van onze diensten te verzekeren. Ons wordt niet belet diensten af te schaffen. Een van mijn voorstellen is in ieder geval het materieel een langere levensduur toe te kennen'.



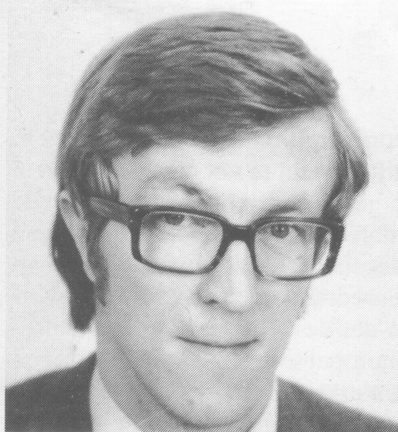
Met 6.500 personeelsleden verdeeld over 10 groepen exploiteert de NMVB buslijnen, en daarnaast in 3 daarvan ook interlokale streektramlijnen.

De exploitanten, wier aandeel in het beperkte budget ook vast ligt, zien zich eveneens geconfronteerd met een besparingsopdracht. Besparingen die bij hen extra hard zullen aankomen omdat – zo mag verondersteld worden – er in hun geval reeds van een zo efficiënt mogelijke bedrijfsvoering sprake is.

Van alle in België bestaande OV-bedrijven kennen de Buurtspoorwegen als enige het op grote schaal inzetten van privé-uitbaters. Invoering bij de zes stadsvervoerbedrijven onder druk van de bezuinigingen wordt overwogen.
Dat met een dergelijke aanpak bijvoorbeeld de dure spits goedkoper kan worden geldt niet voor de Belgische situatie, omdat men het uitbaten voor enkele uren per dag of perioden per jaar nagenoeg niet kent.
Hier evenmin besparingen van de zijde van de 140 exploitanten, omdat hun eenzelfde spitsreserve qua materieel is toegestaan als aan de Buurtspoorwegen zelf.



De organisatiestructuur van de Nationale Maatschappij van Buurtspoorwegen is zeer oud en sinds de oprichting niet ingrijpend gewijzigd. Het hoogste orgaan is de Raad van Beheer, waarin zitting hebben een regeringscommissaris, een zaakgelastigde (sinds medio zeventiger jaren) en afgevaardigden uit de provincies. Dit beheersorgaan, dat iedere maand bijeenkomt, beslist over benoemingen en grote aankopen. Het dagelijks bestuur draagt de Raad af aan de directeur generaal, die persoonlijk verantwoordelijk is voor de gang van zaken in de Maatschappij. Onder de directeur ressorteren vijf directeuren, belast met de aankoop materieel, bouw en onderhoud gebouwen, de financiële dienst, informatica, personeel en exploitatie, tezamen met een staf van driehonderd medewerkers het hoofdbestuur vormend. Deze directeuren worden bijgestaan door vijf gewestelijke directeuren die als intermediair fungeren tussen hoofdbestuur en groepschefs van die tien 'groepen' die het regionaal kader representeren. Deze structuur garandeert een kunstmatige kleinschaligheid waardoor een groot vervoerbedrijf als de Buurtspoorwegen beter kan functioneren. De groepen, met ieder ongeveer zeshonderdvijftig werknemers, zijn opgedeeld in zgn. stelplaatsen waarbij er naar gestreefd wordt deze niet meer dan een honderdtal werknemers te laten bevatten. Hiermee wordt in een centraal geleid bedrijf de ruimte gecreëerd voor het persoonlijk contact op het juiste niveau, belangrijk voor de motivatie van de werknemers. Spreken over decentralisatie acht de heer Vanderfaeillie met de huidige bedrijfsstructuur niet zinvol.



Het Openbaar Vervoerbedrijf als 'Aannemer van Werken'

Auteur: ir. T. de Wit.
Wetenschappelijk medewerker bij het Studiecentrum Verkeerstechniek

Deze bijdrage valt onder persoonlijke verantwoordelijkheid van de auteur.

1. Oriëntatie

In deze bijdrage wordt een suggestie gedaan om:
- de verantwoordelijkheid die de overheid aan zich heeft getrokken te expliciteren,
- de vrije beslissingsruimte van de bedrijfsleiding vast te leggen,
- hierdoor een efficiënter overheidsoptreden en een efficiënter bedrijfsbeleid te verkrijgen, waardoor
- de vereiste bijdragen aan het openbaar vervoer geminimaliseerd kunnen worden zonder persé het bestaande voorzieningenniveau aan te tasten.

Het hier gepresenteerde geldt vooral voor bedrijfsvoering met autobussen. Tram, metro en trolley evenals de trein zijn door hun eigen infrastructuur in een duidelijk andere (voordeliger?) positie. Gaan de algemene overwegingen voor die bedrijfsonderdelen nog wel op, de kostenvergelijkingen gelden alleen voor het autobusbedrijf.

Tot deze overwegingen wordt gekomen door een vergelijking te maken met de gang van zaken bij de prijsvroming van bijvoorbeeld een civieltechnisch werk door middel van aanbesteding op basis van een bestek.

Deze vergelijking houdt in dat:
- het bestek wordt geplaatst tegenover het gewenste voorzieningenniveau;
- de aanneemsom tegenover de tekorten afdekking;
- de overheid optreedt als de opdrachtgever en
- het OV-bedrijf de rol van aannemer vervult.

2. Uitwerking

Vanuit overwegingen van algemeen maatschappelijke aard is de overheid ertoe overgegaan, aan openbaar vervoerondernemingen tekortensubsidies te gaan verlenen.

Het bieden van een verplaatsingsmogelijkheid aan niet-autogebruikers (om wat voor reden dan ook), het instandhouden van een 'reserve'vervoersysteem, beperken of tegengaan van de negatieve aspecten van het autogebruik en dergelijke waren hierbij de overwegingen. De motivering tot tekortendekking was dus structureel en daarmee ook de bemoeienis.

Naarmate de subsidiëring voortduurde en in omvang toenam, groeide (groeit) de neiging van de overheid om zich in veel verdergaande mate met het bedrijfsbeleid te bemoeien, om zo te zeggen ook in conjuncturele zin. Voorbeelden van dit laatste zijn van buiten te herkennen in o.a. de invoering van standaardbussen, de invoering van een Uniform Rekeningschema (URS). Ze komen nog sterker, en dan in negatieve zin, tot uiting in de klachten over de Haagse betutteling. Hierbij wordt gesteld dat voor iedere bedrijfsbeslissing toestemming van Den Haag is vereist. Moge dit overtrokken zijn, het kan niet ontkend worden dat de bemoeienis van 'Den Haag' met het bedrijfsbeleid vergaand is.

In de tijden dat de openbaar vervoerbedrijven nog self-supporting waren, zal de bedrijfsleiding meer gehandeld hebben vanuit marktoverwegingen dan dat zij haar bedrijfsbeleid bepaalde op basis van haar maatschappelijke functie, zoals door de overheid gezien.

Naarmate de overheidssubsidies groter werden en de noodzaak van het continueren van deze subsidies sterker werd, zal de bedrijfsleiding meer aandacht gaan besteden aan deze sociale functie, teneinde haar *'recht'* op subsidiëring blijvend te kunnen motiveren. Dit leidt er toe dat de bedrijfsleiding naast haar normale aandacht in de zogenaamde 'conjuncturele zin' voor het bedrijf, ook aandacht en energie aan de structurele functie van het bedrijf is gaan besteden. Ook zal bij ontbreken van een bedrijfseconomische graadmeter van het bedrijfsfunctioneren de vervulling van de maatschappelijke functie deze graadmeterfunctie gaan overnemen.

Een gevolg hiervan kan zijn dat de subsidiebehoefte toeneemt (wat tot nu toe ook gebeurd is). Ook lijkt het niet onwaarschijnlijk dat de bedrijfsefficiency, in dit licht, minder aandacht krijgt dan gewenst is.

Mijns inziens doet zich thans de volgende situatie voor:

a. Twee instanties – overheid en bedrijfsleiding – steken beiden energie in èn de structurele èn de conjuncturele (functionele) aspecten van het openbaar autobusvervoer.
b. De onder a geschetste situatie geeft aanleiding tot subsidie-maximalisatie.
c. Beide voorgaande punten geven aanleiding tot afnemende bedrijfsefficiency.

Een situatie die voor verbetering vatbaar lijkt.

3. Voorstel

De overheid beperkt zijn bemoeienis tot de structurele kant van de bedrijfsvoering. De bedrijfsleiding beperkt zich tot de functionele bedrijfsvoering. (Gegeven de door de overheid te stellen structurele eisen.) Bij een duidelijke vormgeving zal dit gepaard kunnen gaan met het verdwijnen van de subsidie-maximalisatie en verbetering van de efficiency. Ook kan dan bereikt worden dat korting op de subsi-

dies vanwege geldgebrek van de overheid gepaard moet gaan met een herziening van het overheidsstandpunt ten aanzien van de structurele functie van het openbaar vervoerbedrijf.
Een model waarin dit vormgegeven kan worden is: **'Het aannemen van werken** (het vervoer van personen) **op basis van een bestek'** (de structurele functie van het openbaar busvervoer).
3.1
De overheid formuleert de structurele eisen waarin het openbaar busvervoer in een bepaald gebied moet voldoen, zoals:
- het betrokken gebied;
- de te ontsluiten plaatsen;
- het kwaliteitsniveau;
- de toegestane tarieven;
- een minimumcapaciteit, etc.

Deze eisen zijn vastgelegd in een bestek. Hierin kunnen tevens eisen vastgelegd worden ten aanzien van de bedrijfscontinuïteit, kredietwaardigheid en dergelijke garantiestellingen. En de contractduur, overgangsregelingen en dergelijke. Gebruikelijk bij het opstellen van een bestek voor een werk is dat de opdrachtgever zich een vrij nauwkeurig beeld vormt van de te verwachten aanneemsom. Dit is noodzakelijk om te kunnen beoordelen of de geoffreerde aanneemsom te hoog dan wel te laag is. Evenzeer mag dan ook van de overheid verwacht worden dat zij in staat is zich een vrij redelijk beeld te vormen van de kostprijs die verbonden is aan het door haar gevraagde voorzieningenniveau van het openbaar vervoer. Ook mag verondersteld worden dat de overheid voldoende inzicht kan verkrijgen in het aantal passagiers bij het gestelde tariefniveau en zo in de opbrengst. Hiermee is de omvang van de te verwachten tekorten vooraf vast te stellen.
3.2
Op basis van deze uitgangspunten, namelijk:
- het vereiste voorzieningenniveau;
- het toegestane tarief;
- de geraamde tekorten;

gaat de overheid in onderhandeling met de OV-bedrijven teneinde tot definitieve afspraken te komen over de vereiste tekorten afdekking. Belangrijk is dat dit bedrag vooraf wordt vastgesteld en niet achteraf. Ook is belangrijk dat het OV-bedrijf daarna èn vrij is om het afgesproken bestek uit te voeren èn eventuele door haar te realiseren verdere inkomsten mag behouden.
3.3
Hiermee wordt bereikt dat:
- geen dubbel werk wordt verricht
- de druk op de subsidie-maximalisatie wordt omgezet in een drang tot subsidie-minimalisatie (de aanneemsom)
- de bedrijfsvoering efficient verloopt vanwege de hiermee geopende mogelijkheid tot winstmaximalisatie bij het bedrijf.

4. Verwachte effecten

Zoals uit het voorgaande naar voren komt, wordt verwacht dat met honorering van dit voorstel de volgende effecten gesorteerd zullen worden:
a. Een belangrijke verlaging van de overheadkosten.
b. Een verlaging van de bedrijfskosten, met name voor wat betreft de directe produktiekosten, maar wellicht ook op andere onderdelen.

ad a:
De aan de overheid over te laten overheadkosten betreffen onder andere de algemene planning, bestuurlijk en planologisch overleg. Volgens het Uniform Rekeningschema, zoals dat door de openbaar vervoerbedrijven gehanteerd wordt, vallen deze onder de post Algemeen beheer. Het aandeel van deze post ligt tussen 5 en 10% van de totale bedrijfskosten. Mede gelet op de betrokkenheid van de overheid ook bij meer concrete bedrijfsonderdelen, wordt aangenomen dat hiermee ca. 5% van de bedrijfskosten gemoeid is.
ad b:
De – simpele – redenatie is hierbij dat het voor alle bedrijven mogelijk moet zijn het laagste kostenniveau te bereiken. Uit een vergelijking van de kostencijfers van de 9 grote steden blijkt een kostenreductie van ca. 20% mogelijk. Gelet op de verschillen in kostenstructuur tussen de stedelijke vervoersbedrijven en de streekvervoerbedrijven, zal bij deze laatste de kostenreductie waarschijnlijk lager uitvallen.
ad c:
Tot nu toe is uitgegaan van ongewijzigde verhoudingen. De vergelijking kan nog verder doorgetrokken worden. Hierbij worden dan geen onderhandelingen gevoerd over de prijs tussen de bestaande partijen, maar wordt overgegaan op een echte openbare inschrijving. Niet alleen de huidige OV-bedrijven zullen de verwachte inschrijvers zijn, maar er kan bijvoorbeeld ook gedacht worden aan combinaties van T & O-bedrijven en taxi-ondernemingen. Viundt men dit te ver gaan, dan kan in ieder geval een mogelijke gewijzigde bedrijfsvoering in de beschouwingen worden betrokken. Onder een gewijzigde bedrijfsvoering wordt hier verstaan dat de openbaar vervoerbedrijven hun personeelinzet en materieelinzet sterker aanpassen aan de vraag; dit houdt met name in part-time personeel en/of gebroken diensten, maar ook kleinere vervoerseenheden e.d. Een werkwijze die bij het T & O-vervoer niet ongebruikelijk is: Volgens het 'Structuuronderzoek groepsvervoer' (deel 3a, pag. 42) zijn de kosten voor groepsvervoer bij een zestal T & O-ondernemingen ca. 20% lager dan de kosten voor groepsvervoer bij elf grote lijndienstondernemingen. Aannemende dat dit verschil ook geldt als een T & O-bedrijf openbaar vervoer zou verzorgen, dan is deze 20% als indicatie van de maximale kostenverlaging te beschouwen.
Samengevat zijn de volgende kostenverlagingen gesuggereerd.
ad a: ca. 5%
ad b: max. 20%
ad c: max. 20%.

5. Nabeschouwing

Op basis van de gegeven vergelijkingen lijkt kostenverlaging mogelijk. Duidelijk is dat dit niet zonder problemen zal gaan; mogelijk is het echter wel. Of de te bereiken verlagingen de gesuggereerde 45% halen is onzeker, daarvoor is deze benadering nogal globaal. Overigens zou ook gesteld kunnen worden dat nog grotere kostenreducties mogelijk zijn.
Technisch lijkt een uitvoering van het openbaar vervoer door touringcarbedrijven zeer wel mogelijk. Zeker bij voldoende samenwerking onderling en met taxi-ondernemingen. Weliswaar is de touringcarvloot ongeveer de helft van het aantal OV-bussen. De bezettingsgraad van het openbaar vervoer is echter 20%. Dus aanvulling met kleinere eenheden is goed mogelijk. Deze kostenverlaging hoeft niet met een reductie in kwaliteit en omvang van de dienstverlening gepaard te gaan. Een andere instelling lijkt wel noodzakelijk. Het zal duidelijk zijn dat deze suggesties alleen gerealiseerd kunnen worden als een aantal zaken veranderen. Aanpassing van de WAP is noodzakelijk. Parttime functies, gebroken diensten en dergelijke zullen tot de mogelijkheden moeten behoren.

Gesprek met drie kamerleden over de organisatie van het openbaar vervoer

Geen bloed aan de paal, wel nuanceverschillen

Waar gaat het heen met het openbaar vervoer in Nederland? En wat willen wij met dat openbaar vervoer? Daarover hebben wij gesproken met leden van de Tweede Kamer van fracties van de grote partijen. Met mevrouw Jorritsma van de VVD en met de heren Castricum (Partij van de Arbeid) en Hennekam (CDA). Zeer grote verschillen van opvattingen leverde dit gesprek niet op. Geen bloed aan de paal maar toch wel duidelijke nuance-verschillen. Variaties op het thema hoe maximaliseren wij het maatschappelijk nut van het openbaar vervoer. Een maximalisering die voor alle drie een begeerlijk en nastrevenswaard doel is.





Linksonder: mevrouw A. Jorritsma. Linksboven: De heer F. Castricum. Rechtsboven: drs. B. M. J. Hennekam.

N.T. Openbaar vervoer bestaat op basis van een politieke keuze. Strekt de politieke verantwoordelijkheid zich uit tot de organisatie van het produktieproces?

De heer Castricum:
Ik denk dat deze vraag op basis van de bestaande situatie niet eenduidig kan worden beantwoord. De situatie van dit ogenblik is dat de minister van Verkeer en Waterstaat ook voor wat betreft het lokale openbare vervoer in hoge mate bepaalt wat er gebeurt. In het algemeen is het, denk ik, een slechte zaak, dat er te weinig binding is tussen de bedrijven die in Nederland het openbaar vervoer voor hun rekening nemen en 'de' politiek. Maar dan niet de landspolitiek, maar de regionale en lokale politiek. Ik vind dat, veel meer dan nu het geval is, die gekozen bestuursorganen invloed zouden moeten kunnen uitoefenen op wat er met het openbaar vervoer in stad en streek gebeurt. Natuurlijk moet een wethouder zich niet gaan bemoeien met de bedrijfsvoering van het openbaar vervoer, daar hebben we het management voor, maar de keuzes die moeten worden gemaakt, de politieke implicaties die aan het openbaar vervoer vast zitten, dienen heel nadrukkelijk in die gremia te worden besproken en de lijnen dienen dáár te worden vastgesteld waar primair de verantwoordelijkheid voor deze voorzieningen dient te liggen.

De heer Hennekam:
Dat de overheid het openbaar vervoer beschouwt als een basisvoorziening voor de burgers hoeft niet te betekenen dat de overheid zich ook gaat bezig houden met de organisatie van dat proces; ik vind dat de overheid daar zoveel als mogelijk is vandaan moet blijven. Maar aangezien is gekozen voor het openbaar vervoer als een voorziening moet de centrale overheid wel de lagere overheid bepaalde randvoorwaarden opleggen. Dat kan wel eens betekenen dat men zich enigermate moet bezig houden met het produktieproces van het openbaar vervoer. Maar dat is marginaal. Waar het niet nodig is – en die ruimte is wat mij betreft zo groot mogelijk – dient het ook niet te gebeuren. De roep om decentralisatie is de laatste tien, vijftien jaar erg groot ook in de Kamer. Dat zwelt aan tot een orkaan. Maar tegelijkertijd bezondigt de Kamer zich keer op keer aan het stellen van vragen, die in feite uitmonden in detailbemoeienis.

Mevrouw Jorritsma
Ik denk dat op dit ogenblik de politieke verantwoordelijkheid, ook in de organisatie, erg groot is en ik denk dat dat toch weer wat teruggedraaid zal moeten worden. Maar ik denk wel dat dat onvermijdelijk een zeer geleidelijk proces zal moeten zijn.
Je zult de verantwoordelijkheid toch weer terug moeten brengen naar de bedrijven. Eigenlijk vind ik het te gek dat de overheid zich zou moeten bemoeien met de vraag met wat voor materiaal bepaalde lijnen bediend zouden moeten worden. En eigenlijk is het ook te gek dat op het departement een bustaxi-experiment wordt voorbereid. Waarom zou een vervoerbedrijf daar niet vrij in mogen zijn? Ik vrees dat op het ogenblik dat soort dingen te veel lijnen naar de overheid heeft.

De heer Castricum:
Maar dan maak ik wel de kanttekening dat voor een maatschappelijke basisvoorziening als het openbaar vervoer is de primaire verantwoordelijkheid daar gelegd moet worden waar gekozen politieke organen die verantwoordelijkheid het best waar kunnen maken. We praten over een bedrag van 3 miljard aan gemeenschapsgeld dat in het openbaar vervoer gaat zitten en daar moeten niet managers van bedrijven over beslissen maar politiek verantwoordelijke organen. De managers van bedrijven zijn uiteraard de eerst aangewezen om de uitvoering op basis van politiek getrokken lijnen voor hun rekening te nemen.

Mevrouw Jorritsma:
Daar zal je randvoorwaarden voor moeten stellen, zoals Hennekam ook

al heeft gezegd. Waarbij we moeten denken dat het allemaal niet eenduidig is. Het is niet in alle steden gelijk.

> *N.T.: Dat sluit een beetje aan op onze tweede vraag: Arbeidsvoorwaarden, bussen, tarieven en voorzieningenniveau vormen min of meer een gegeven voor openbaar vervoer bedrijven. Welke ruimte heeft een directie nog om de efficiency op te voeren*

De heer Hennekam:
Hier heb je ook weer het spanningsveld tussen enerzijds de wens tot decentralisatie en anderzijds de wens tot bij voorbeeld harmonisatie. In Nederland kennen wij een zeer ver doorgevoerd gelijkberechtigingsprincipe; wat in Tilburg moet moet ook in Amsterdam, Groningen en Maastricht. Ik denk dat je wat dit betreft de marges wat zult moeten verruimen.

> *NT: Moeten wij dat zo uitleggen dat u differentiatie ook op de genoemde vier punten arbeidsvoorwaarden, gestandaardiseerd materieel, tarieven en voorzieningenniveau mogelijk acht?*

De heer Hennekam:
Ja zeker.

> *N.T.: Op alle vier die punten?*

De heer Hennekam:
Ja. Ik wijs er op dat er in de praktijk grote verschillen zijn in arbeidsproduktiviteit. In 1981 was bij voorbeeld de arbeidsproduktiviteit van het rijdend personeel in Amsterdam – Ossewaarde kan het nalezen – gewoon 40 of 41 procent. En terzelfdertijd was die in Maastricht 59 procent.
O.k., u hebt me in een vorig nummer van Nederlands Transport er terecht op gewezen dat de maximale produktiviteit op zo'n 70% ligt, maar het gaat hier om het verschil tussen twee situaties.
Nou zal zo'n verschil wel voor de helft of meer dan de helft hebben gezeten in het geweldig hoge ziekteverzuim in Amsterdam en het zo gunstige beeld daarvan in Maastricht, maar ik wil er alleen maar mee aangeven dat zich ook nu grote verschillen voordoen. Kijk eens naar de werkelijke rijtijden bij de streekvervoerbedrijven en bij de stedelijke vervoerbedrijven.

Mevrouw Jorritsma:
Ik geloof dat de eenheid van de laatste twee door u genoemde punten, tarieven en voorzieningenniveau, niet meer teruggedraaid kan worden en dat dat ook geen goede zaak zou zijn. Hoewel je misschien wel zou kunnen denken aan differentiatie met bepaalde abonnementsoorten. Een bepaling van het voorzieningenniveau zie ik ook vooral als een taak van de overheid. Met de aantekening dat dit niet altijd de rijksoverheid behoeft te zijn. In een streven naar decentralisatie past het dat daarin ook de provincies een behoorlijke say hebben.
Anders ligt het met de andere twee punten. De bussen bijvoorbeeld. Ik vraag mij af of dat een verantwoordelijkheid en een taak is voor de overheid. Ook samenwerkende busbedrijven kunnen zeer wel tot een goede standaardisatie komen. En ook wat de arbeidsvoorwaarden betreft zie ik zeer wel een taak voor de bedrijven in rechtstreekse onderhandelingen met het eigen personeel.

> *N.T.: Niet een cao per bedrijfstak, maar per bedrijf?*

Mevrouw Jorritsma:
Dat zou kunnen.

De heer Castricum:
Ik bepleit een optimaal gebruik van het geld, dat de overheid naar het openbaar vervoer toesluist. Een zo goed mogelijk openbaar vervoer voor het geld dat je daarvoor als overheid beschikbaar stelt. Ik ga er van uit dat daarvoor een volledige centralisatie niet noodzakelijk is. In tegendeel, ik denk dat je verantwoordelijkheden daar moet leggen waar ze thuis horen.
Wat de arbeidsvoorwaarden betreft vind ik dat er vooral een discussie moet zijn tussen werkgevers en werknemers. De overheid zou zich ook daar enigszins terughoudend moeten opstellen. Maar ik geeft de voorkeur aan een cao per bedrijfstak, omdat ik denk dat je onoverkomelijke problemen oproept, wanneer je die arbeidsvoorwaarden al te zeer gaat differentiëren. Wel vind ik dat je best rekening mag houden met de zwaarte van de functie. Het besturen van een stadsbus in Amsterdam is voor mij – en daar heb ik geen wetenschappelijk onderzoek voor nodig, al is het natuurlijk wel handig als dat er bij is – heel iets anders dan het besturen van een stadsbus in Culemborg. Maar je moet wel bedenken dat er problemen ontstaan als je buschauffeurs in Amsterdam heel anders gaat belonen dan buschauffeurs in Rotterdam. Differentiatie dus binnen bepaalde grenzen. En binnen een cao voor de hele bedrijfstak, want cao's per bedrijf, dat mag je werkgevers én vakbonden niet aandoen. Een weging van functies dus binnen een bedrijfstak-cao.

Mevrouw Jorritsma:
Maar ik vind dat een discussie, die niet wij kamerleden moeten voeren.

De heer Castricum:
Wat de tarieven betreft hebben we gekozen voor een uniform tariefsysteem, bij de invoering waarvan ík gewaarschuwd heb voor de nadelen daaraan verbonden. Die blijken langzamerhand voor iedereen zichtbaar; maar of je dat uniforme systeem nu weer af kunt breken is voor mij zeer de vraag. En ook voor wat betreft het materieel geldt voor mij dat de samenleving optimaal moet kunnen profiteren van het geld dat de gemeenschap er

Maximalisering begeerlijk en nastrevenswaard doel



in stopt en dan vind ik het onwenselijk dat de 40 BOS-gemeenten en de 9 BOV-gemeenten allemaal afzonderlijk gaan zitten beslissen over de aankoop van materieel. Ik vind dat de gehele Nederlandse gemeenschap ook van het aankoopbeleid zoveel moet kunnen profiteren. Ook op dit gebied zie je nog veel te veel een verkokering, waarbij ieder voor zich bezig is en er geen samenhang is. Ik bepleit een samenhang, ook wat betreft het aanschaffingsbeleid.

De heer Hennekam:
Als je dat doet moet je wel de vraag stellen hoever je daarmee mag gaan en wat er dan overblijft van decentralisatie. Kijk naar de uitkeringen aan de gemeenten via Binnenlandse Zaken.

De heer Castricum:
Hoeveel doeluitkeringen hebben we in dit land?

De heer Hennekam:
Tweederde van de uitkeringen zijn doeluitkeringen, een derde is algemene uitkering. En we hebben meer dan vijfhonderd doeluitkeringen in ons land.

De heer Castricum:
Precies! Ik ben er niet voor dat dat er vijfhonderd blijven, maar waar het gaat om maatschappelijke voorzieningen die ook onderling een samenhang moeten vertonen – je kunt het streek- en stadsvervoer niet los van elkaar organiseren, dat overlapt elkaar – . . .

De heer Hennekam:
Het is ook geen zwart-witverhaal. Iedereen die met een zwart-witverhaal aankomt binnen het openbaar vervoer of wat dan ook, simplificeert opzettelijk of kent zijn zaken niet. Wat ik wil zeggen is dat je moet oppassen dat je de beleidsvrijheid, die je wilt scheppen, niet langs de achterdeur weer inperkt.

Mevrouw Jorritsma:
Ik vraag mij in gemoede af of standaardisatie alleen maar kan worden bereikt langs de weg van de overheid. Ik denk dat streek- en stadsvervoerbedrijven er zelf erg mee gediend zijn als zij in onderling overleg een min of meer gestandaardiseerde vorm van materieel kiezen. Ik denk dat dat onverplicht net zo goed van de grond zal komen als verplicht.

N.T. Volgende vraag. Daarmee wordt de heer Hennekam op zijn wenken bediend, met een zwart-wit probleemstelling: Verantwoordelijkheden in het openbaar vervoer liggen momenteel gespreid. Zijn we niet toe aan een keuze tussen een nationaal vervoerbedrijf of een ondernemingsgewijze produktie met een zeer beperkte invloed van overheden?

De heer Hennekam:
Een nationaal vervoerbedrijf wijs ik af. Onder meer omdat dit het gevaar inhoudt een log apparaat te worden. Ik ben bang voor een geweldig bureaucratisch waterhoofd. Maar je kunt er niet om heen dat er voor het openbaar vervoer op centraal niveau bepaalde verantwoordelijkheden zijn, omdat je nu eenmaal het openbaar vervoer ziet als een service aan hét publiek.

Mevrouw Jorritsma
Als het gaat om een keuze tussen een nationaal vervoerbedrijf en een ondernemingsgewijze produktie met zeer beperkte invloed van overheden kies ik het laatste. Maar toch wel niet met 'zéér beperkte' maar met alleen maar 'beperkte' invloed van de overheid. Die invloed moet dan inhouden de randvoorwaarden van tarieven en voorzieningenniveau. Meer verantwoordelijkheid naar de bedrijven toe is nuttig. Ook om de efficiency op te vijzelen.

De heer Castricum
Ik denk wel, dat het noodzakelijk zal blijven dat overheden een meer dan zeer beperkte invloed op het openbaar vervoersgebeuren zullen moeten uitoefenen, omdat ik vind dat de maatschappelijke basisvoorziening, die het openbaar vervoer is, en de som geld die wij voor de instandhouding van die maatschappelijke basis uittrekken, het onverantwoord maken de verantwoordelijkheid daarvoor slechts in zeer beperkte mate bij de overheid te leggen. De verantwoordelijkheid bij de overheid en de uitvoering graag naar de bedrijven, prima geregeld, niks aan de hand.

De heer Hennekam:
Heel veel van wat de heer Castricum nu zegt kan ik onderschrijven. Ik wil een parallel trekken met ons sociale verzekeringsstelsel. De uitvoering daarvanis in handen van de bedrijfsverenigingen, wat in wezen privaatrechtelijke instanties zijn. Dat marcheert goed.

Mevrouw Jorritsma:
Ik denk dat de overheid daar al mee bezig is. Neem maar de taakstellende budgetten voor de stedelijke vervoerbedrijven. En ik geloof dat hèt de bedoeling is op die weg verder te gaan. Ik denk dat het de enige weg is om de effectiviteit op te voeren. Als je niet bereid bent om enige vrijheid aan de bedrijven zelf te geven om zaken in te vullen vermoed ik dat je nooit bereikt dat de bedrijven effectiever gaan werken.

N.T.: De effectiviteit van het produktieproces in het openbaar vervoer bepaalt samen met de budgettaire ruimte het voor beleid beschikbare openbaar vervoer volume. Is de overheid in staat minder stringente randvoorwaarden te stellen indien de effectivitiet van de bedrijfsvoering daarmee gebaat zou zijn?

De heer Castricum:
Die vergelijking gaat mank, want daarbij gaat het om geld dat de mensen er via premies zelf instoppen.

N.T.: Hoe is het in dit verband gesteld met de medezeggenschap binnen de bedrijven. Moet het rechtstreekse gesprek niet plaats hebben in een rechtstreeks gesprek tussen werknemers en directie van het bedrijf?

De heer Hennekam:
Ja, maar je ziet het gebeuren dat er wordt geroepen om decentralisatie door de gemeenten en dat diezelfde gemeenten zich keer op keer bezondigen om de overheid aan te spreken als het gaat om het invullen van bepaalde detailwensen. Daarmee roepen zij in feite een stuk bevoogding van de rijksoverheid af.

De heer Castricum
Wat je wel in de gaten moet houden – en ik wil dat blijvend onderstrepen – is dat die grotere beleidsruimte voor afzonderlijke bedrijven niet mag leiden tot een verbrokkeling, een verdere versnippering, van het openbaar ver-

voer in Nederland als systeem. Dat is uitdrukkelijk de randvoorwaarde, die ik bij het hele verhaal stel. Dat beperkt ook de mogelijkheid van volledige decentralisatie naar gemeenten of bedrijven. Die beperking wil ik toch heel nadrukkelijk aangebracht zien. Decentralisatie moet samen gaan met een beter op elkaar afstemmen van wat we op het ogenblik aan openbaar vervoer hebben. Dat is een fantastische klus. Het is nu nog teveel een optelsom van wat historisch is gegroeid.
We moeten overigens wel bedenken dat het openbaar vervoer niet helemaal iets aparts is. Er zijn allerlei terreinen van overheidszorg met spanningen, vergelijkbaar met die van het openbaar vervoer, waar we heel redelijk mee hebben leren leven. Neem het onderwijs, de politie, de zorg voor het milieu. Allemaal terreinen met verantwoordelijkheden voor verschillende lagen van de overheid. We zullen ook met het openbaar vervoer die weg moeten gaan.

De heer Hennekam:
We moeten de doelstellingen formuleren, waaraan het openbaar vervoer moet voldoen. Daarna is het aan de betrokkenen om de toepassing daarvan zo goed mogelijk in te vullen. Als er één voorbeeld is van wat we in ons bestuursjargon noemen complementair bestuur dan is het wel het openbaar vervoer.

N.T.: Zouden de openbaar vervoer bestedingen teruggedrongen mogen worden door openbaar vervoer bedrijven op andere markten actief te laten worden, en onder welke voorwaarden? Anders gezegd, komen openbaar vervoer bedrijven voor diversificatie in aanmerking?


Invloed van de overheid tussen zéér en méér beperkt.

Mevrouw Jorritsma:
Dat is toch niet nieuw, dat was toch vroeger al zo, dat bij voorbeeld streekvervoerbedrijven ook toerwagenwerk verrichtten! Maar dat is, zoals bij voorbeeld bij de Fram, tegenwoordig ondergebracht in een aparte BV. Ik vraag me af of dat juist is. Maar je zult er niet aan ontkomen zolang je een honderd procent kostenafdekking toepast.

De heer Castricum:
Openbaar vervoer bedrijven is een vak. Dat is iets heel anders dan met een bus op en neer rijden naar Zuid-Frankrijk of met een bus vol toeristen veertien dagen door Noorwegen rijden.
Openbaar vervoer moet een organisatie kennen, die op het daarvoor benodigde systeem is toegesneden. Ik denk dat er dan weinig ruimte is voor franje. Dan praat ik nog niet eens over concurrentie-overwegingen, die hierbij natuurlijk ook een rol spelen.

Mevrouw Jorritsma:
Op dit moment ben ik het daarmee eens. Maar op het moment dat er meer ruimte komt voor zelfstandige beleidsvoering, moet je een bedrijf de vrijheid geven ook andere dingen te gaan doen.


OV-bedrijven op andere markten actief laten zijn? Schoenmaker houd je bij je leest of geef ze de ruimte?

Ook bij voorbeeld in de vorm van groepsvervoer. Als dat maar niet gebeurt dank zij het feit dat een streekvervoeronderneming gesubsidieerd wordt.

De heer Hennekam:
Het gaat bij openbaar vervoer om een publieke zorg. We zullen nooit kunnen voorkomen dat geweldig veel geld in het openbaar vervoer moet worden gestoken, dan moet zo'n bedrijf toch wel volgens het principe schoenmaker blijf bij je leest werken, vind ik.

De heer Castricum:
Maar het groepsvervoer ten behoeve van de industrie, dat vind ik wel iets voor openbaar vervoer bedrijven. Ik betreur het in hoge mate dat we wat dit betreft in Nederland steeds meer terug zijn gegaan. Ik vind dat dat groepsvervoer een vorm van openbaar vervoer is, dat ook vanuit de optiek van het openbaar vervoer moet worden benaderd. In de geest van grote vervoerstromen afdekken.

Mevrouw Jorritsma:
Ik denk dat je daarmee op dit moment erg gevaarlijk bezig zou zijn, want hoe houd je op dit moment uit elkaar wat openbaar vervoer is en wat vervoer op commerciële basis? Als de openbaar vervoerbedrijven nu groepsvervoer doen gaan ze de toerwagenondernemers toch wel op een geweldige manier beconcurreren.

De heer Castricum:
Maar het zou juist kunnen met inschakeling van de toerwagenondernemingen. Kostendekkend, daar ben ik het mee eens. Maar dan denk ik aan maatschappelijk kostendekkend. Je moet je even voorstellen wat er zou gebeuren als er helemaal geen werknemers-

groepsvervoer meer zou zijn. Ik denk bij voorbeeld uit eigen ervaring aan DAF en Philips in Eindhoven. Je moet je eens indenken wat er gebeurt als die honderden bussen niet zouden rijden, wat dát voor maatschappelijke kosten met zich zou brengen.

N.T. Een laatste 'vrije ronde'. Is er iets dat wij niet hebben gevraagd en waarover u toch graag iets kwijt wilt?

De heer Castricum:
Een hartekreet van mij is, ik heb dat ook in het tarievendebat gezegd en ik heb het bij de begrotingsbehandeling gezegd, dat allerlei zaken die op het ogenblik in het vat zitten om het openbaar vervoer bestuurlijk-organisatorisch-financieel een betere structuur te geven met grote voortvarendheid worden aangepakt. Het is ook om allerlei maatschappelijke redenen noodzakelijk dat dat gebeurt.

De heer Hennekam:
Ook wij van het CDA zien het tarievenplan als een startschot voor een inzicht in de hele materie. Afstemming van verantwoordelijkheden, afstemming van beleid. We hebben daar ook wat voorzetten voor gegeven. Een ding wil ik speciaal noemen. Als mensen waar dan ook in het land het hebben over hét kaartje van het openbaar vervoer dat duurder wordt en dat dat niet meer op te brengen is dan wordt vergeten dat het niet duurder worden van dat kaartje betekent, dat dat kaartje toch evengoed betaald moet worden en wel door alle andere belastingbetalers, ook door de mensen met een minimum inkomen. Een van de spanningen bij het vaststellen van tarieven voor het openbaar vervoer vind ik die afweging. En dat is een afweging, die die mensen die pleiten voor het niet verhogen van het tarief van het openbaar vervoer, meestal niet maken.

Mevrouw Jorritsma:
Ik zeg dan ook altijd: gratis openbaar vervoer bestaat niet. Ik geloof dat de enige manier om er voor te zorgen dat de tarieven niet de pan uit rijzen toch zal moeten komen van een efficiencyverbetering. En ik denk dat daar nog een hele hoop aan te doen is. En ook denk ik dat daarvoor veel meer verantwoordelijkheid naar de bedrijven zelf teruggevoerd zal moeten worden.

Drie persoonlijke boodschappen, die een passende afsluiting vormen voor dit geanimeerde gesprek.

Ruimtelijke ordening en verkeer en vervoer

'Het ruimtelijke beleid en het ruimtelijke bestuursrecht worden thans door velen als een keurslijf, als een verzameling van knelpunten ervaren. De prioriteiten moeten worden verlegd en regels moeten worden versoepeld.' Dat schrijft de heer H. Wiegel, de nieuwe voorzitter van de Raad van Advies voor de Ruimtelijke Ordening, in een inleiding voor het jaarverslag van deze raad. De heer Wiegel zegt dat hem als nieuwkomer – hij is pas voorzitter sinds het begin van dit jaar en heeft voordien geen bemoeiingen gehad met de RARO, zoals deze Raad van Advies veelal wordt aangeduid – bescheidenheid past. Van die bescheidenheid blijkt niet zo heel veel in de inleiding voor het jaarverslag, die hij schreef, want daarin wordt in kort bestek nogal wat overhoop gehaald.
In zoverre is de heer Wiegel daarbij inderdaad toch wel bescheiden dat hij zich heeft beperkt tot het weergeven van wat hij van anderen heeft gehoord. Zo bij voorbeeld het verwijt dat de ruimtelijke ordening achter de feiten aanhinkt en dat die ruimtelijke ordening vooralsnog geen goed antwoord biedt op het streven naar economisch herstel en structuurvernieuwing.
In deze signalering en de daarbij gedane keuze ligt echter onvermijdelijk een aanduiding van de opvattingen van de nieuwe voorzitter opgesloten. De heer Wiegel schrijft trouwens ook reeds dat hij herbezinning op de doelstellingen en de instrumenten van de Raad van Advies voor de Ruimtelijke Ordening geboden acht. 'Al was het alleen maar om allerlei overdreven verwijten te kunnen ontzenuwen', zo voegt hij daar aan toe. Hij constateert met voldoening dat de RARO inmiddels adviezen over deregulering en over de samenhang tussen het regionale sociaal-economische beleid en het ruimtelijke beleid in voorbereiding heeft genomen. Op de uitkomst van die activiteiten wil hij niet vooruitlopen, maar hij spreekt al wel het vermoeden uit dat bijstelling inderdaad nodig en mogelijk zal blijken te zijn.
Het is duidelijk dat de heer Wiegel het voorzitterschap van de Raad van Advies voor de Ruimtelijke Ordening op zich heeft genomen met het voornemen daarin zo nodig een frisse wind te laten waaien. In een door hemzelf met zoveel woorden gesignaleerd streven om die raad zo doelmatig mogelijk te doen functioneren.
Wij willen als KNVTO de hoop uitspreken dat het personen- en goederenvervoer over de weg daarbij die aandacht zullen krijgen, die zij verdienen en behoeven. Met de aantekening dat deze sectoren tot dusver een beetje onderbelicht zijn in het ruimtelijke ordeningsbeleid. En ook wel eens een wat stiefmoederlijke behandeling krijgen. Bedacht dient te worden dat de verplaatsing van personen per trein, metro, tram, autobus, taxi, eigen auto enz. enz., en die van goederen met onder meer vrachtauto's en bestelauto's, maatschappelijke behoeften zijn van de eerste orde en dat daarbij zeer indringende aspecten van ruimtelijke ordening spelen. We hopen dan ook dat de Commissie voor Verkeer en Vervoer van de RARO (waarvan de oud-voorzitter van de KNVTO mr. D. van Setten voorzitter is) het druk zal krijgen in een zich vernieuwende Raad van Advies voor de Ruimtelijke Ordening. Met adviezen waarom wordt gevraagd en eventueel en zo nodig ook met ongevraagde adviezen. Hetzij als nadere aanvulling op de uit 1978 en 1979 daterende adviezen op het Structuurschema Verkeer en Vervoer, hetzij anderszins. Waarbij gedacht kan worden aan de intensivering van de inschakeling van verkeer en vervoer bij het ruimtelijke ordeningsbeleid en in aansluiting daarop aan de institutionalisering van die inschakeling. Zeer veel dat ligt op het terrein van de ruimtelijke ordening heeft raakpunten met verkeer en vervoer. Men denke bij voorbeeld aan het milieubeleid (lokaties buiten de bebouwde kommen waaruit een omvangrijk woon-werkverkeer kan voortvloeien; vervoer van gevaarlijke stoffen; afvoer van giftige afvalstoffen) en aan het onderwijsbeleid waaruit eveneens een omvangrijk woon-werkverkeer kan voortvloeien.

Eerste jaardag streekvervoer ESO

De op donderdag 19 mei 1983 gehouden eerste Jaardag Streekvervoer ESO zal, als succes een voorwaarde voor continuïteit is, nog vele malen vervolgd worden.

Of er dan wederom na de lunch een bustocht met hindernissen zal worden georganiseerd is de vraag. Herhaling is nooit zo leuk als het origineel en de deelnemers zullen waarschijnlijk nog lang het beeld voor ogen zien van een perfect opgeleide, ervaren chauffeur die door een boosaardig lachende voorzitter van de Vereniging ESO opgezweept wordt tot het maken van fouten die diezelfde voorzitter hem op elke andere dag van zijn carrière ernstig zou kwalijk nemen. Een en ander geschiedde tijdens het werkbezoek per bus in de provincie Utrecht, nadat de deelnemers door een list uit een gelede- in een veel kleinere bus gestouwd waren. Wie er niet bij kon zijn heeft, behalve napret, ook een flink brok aanschouwelijke informatie over onder meer het doorstromingsproject in de groeikern Maarssenbroek gemist en zal zijn of haar schade een volgende keer dienen in te halen.

Streekspel met de overheid

Na de opening van de jaardag, door mr. H. A. Hoed, voorzitter van de Vereniging ESO en zijn speciale woord van welkom aan de vertegenwoordigers van IPO en BOS, met wie Streekvervoer ESO statutair en geïnstitutionaliseerd overleg dient te voeren, begroette hij eveneens de heer J. G. Kalhorn, directeur Personenvervoer van het ministerie van Verkeer en Waterstaat en de heer F. Castricum, lid van de 2e Kamer voor de PvdA en lid van de vaste commissie van Verkeer en Waterstaat.

Daarna kon de volle zaal kennis nemen van de inleiding 'Verhouding overheid en streekvervoer en welke rol kan de provincie daarin spelen', gehouden door de heer A. J. Eshuis, vice-voorzitter van IPO en lid van Gedeputeerde Staten van de provincie Drenthe.

Deze inleiding, voorafgaande aan een forumdiscussie, hield zich bezig met de vraag hoe het streekvervoer de diverse overheden kan benaderen en hoe die overheden zelf benaderd wensen te worden. Dit met name tegen de achtergrond van een mogelijke decentralisatie, waarbij de provincie een belangrijke rol in het openbaar vervoergebeuren zou kunnen gaan spelen. De heer Eshuis, een hoffelijke, welsprekende, maar beslist niet kritiekloze gastspreker, maakte de tongen meer dan los. Dit deed hij via zijn goed opgebouwde betoog, zijn intrigerende 'uitsmijter': 'Is de consultatienota nu echt ook nog voor het huidige kabinet een serieuze zaak, of was het een proefballon, opgelaten om enige tijd ontwikkelingen lam te leggen om daarna doorgeprikt te worden etcetera?' én via zijn kanttekeningen bij enkele van de 8 stellingen die het secretariaat van Streekvervoer ESO ter bespreking had voorgelegd. Deze stellingen werden voorafgegaan door een preambule: 'Onderstaande stellingen moeten worden gezien tegen de achtergrond van een *veronderstelde* volledige decentralisatie van bestuurlijke verantwoordelijkheden voor het streekvervoer naar de provinciale besturen. Uitvoering en beheer van het streekvervoer blijft een bedrijfs- en bedrijfstakverantwoordelijkheid.'

8 stellingen

Stelling 1
Provinciegrenzen en grenzen streekvervoerbedrijven vallen niet samen. De problematiek die hieruit voortvloeit is oplosbaar.

Stelling 2
Er is tenminste een tiental zaken dat landelijk en uniform geregeld moet worden. Afspraken terzake worden door rijk, provincie en bedrijfstak vastgelegd (b.v. arbeidsvoorwaarden, tarief, vergunningstelsel etc.).

Stelling 3
Bestuurlijke èn financiële verantwoordelijkheid met betrekking tot het streekvervoer ligt bij het provinciaal bestuur. De provincie garandeert het voorzieningenniveau dat voortvloeit uit een landelijk normeringssysteem en daarmee ook de continuïteit van de streekvervoerbedrijven.

Stelling 4
Voor het dragen van de in stelling 3 genoemde verantwoordelijkheden is het bezit van de aandelen van streekvervoerbedrijven niet noodzakelijk.

Stelling 5
Decentralisatie naar provinciaal niveau zal de detailbemoeienis van de overheid met het bedrijfsleven niet doen afnemen, maar eerder doen toenemen.

Stelling 6
Overleg van het streekvervoerbedrijf met de provincie dient plaats te vinden op ambtelijk, maar met name ook op bestuurlijk niveau. Hiertoe zijn voldoende mogelijkheden aanwezig (?).

Stelling 7
Een grotendeels naar provinciaal niveau gedecentraliseerd streekvervoerbeleid garandeert ondermeer:
– betere afweging van het openbaar vervoer binnen het regionale beleid (ruimtelijke ordening- en verkeer- en vervoerbeleid)
– gezamenlijk optreden van bestuur en bedrijf in de richting van de centrale overheid
– profiteren van elkaars relaties/kennissenkring.

Stelling 8
De functie van het streekvervoer in de Nederlandse samenleving verdient

meer aandacht van politici en beleidsmakers. Daartoe is nodig gebundelde actie van (provinciale) bestuurders en bedrijfsleven'.

Terzijde

Overigens, maar dit terzijde: hoewel als gewaardeerde gast aanwezig en niet verplicht gesteld te reageren was de heer Kalhorn zo sportief om op de uitsmijter van de heer Eshuis te reageren en te verklaren dat verwacht kan worden dat zijn minister, die zich intensief met de materie bezig houdt, binnen een te overzien aantal weken een voor het openbaar vervoer belangrijke notitie naar buiten zal brengen.

Terzake

Na de intrigerende inleiding van de heer Eshuis kreeg en nam de zaal het woord. Zo goed en soms scherp mogelijk pareerde het niet altijd eensgezinde forum, voorgezeten door mr. H. A. Hoed en verder bestaande uit de heren mr. C. J. D. Waal (voorzitter van het BOS, wethouder van Leiden), mr. W. Kuilman (directeur Westnederland, bestuurslid Streekvervoer ESO), F. Castricum, drs. C. G. de Kogel (bestuurslid Streekvervoer ESO) en de inleider, de heer A. J. Eshuis, de opmerkingen, kritiek, vragen en strikvragen van de aanwezige streekvervoerders.

Dat hierbij vooral stelling 5 centraal stond zal niemand verbazen en dat de discussie levendig was kwam optimaal tegemoet aan de verwachtingen die organisatoren en deelnemers van deze eerste Jaardag Streekvervoer ESO mochten hebben.

Zoals de voorzitter van de Vereniging ESO het bij de afsluiting van het theoretische, ochtenddeel van de jaardag vaststelde: de discussie leidde niet tot oplossingen maar was boeiend en bracht een uitwisseling van standpunten teweeg die nuttig is voor de noodzakelijke meningsvorming.

DP



Het streekspel met de overheid . . . Het lid van Gedeputeerde Staten, A. J. Eshuis, prikt, als inleider, eerst.



Het forum pareert de speldeprikken en meestal opbouwende kritiek van de streekvervoerders. U ziet van links naar rechts mr. C. J. D. Waal, mr. W. Kuilman, de heer A. J. Eshuis, mr. H. A. Hoed, de heer F. Castricum, drs. C. G. de Kogel.

Energiegevoeligheid van het Nederlandse bedrijfsleven

In een COB/SER-rapport, getiteld 'Energiegevoeligheid van het Nederlandse bedrijfsleven' wordt als bevinding van een onderzoek van het bureau Krekel, Van der Woerd en Wouterse aangegeven dat een aanzienlijk duurder worden van de energie zal leiden tot een daling van de export en tot een bedreiging van de werkgelegenheid voor 20.000 mensen, maar ook tot energiebesparende investeringen, die gedurende 10 jaar 15.000 arbeidsplaatsen per jaar kunnen opleveren.

In dit onderzoek is een aantal bedrijfstakken betrokken; daartoe behoren het personen- en goederenvervoer. Voor het personenvervoer wordt voorspeld dat het benzineverbruik van auto's door allerlei voorzieningen binnen enkele jaren met 25% zal kunnen dalen en op langere termijn zelfs met 50%. Voorts worden flinke energiebesparingen in het vooruitzicht gesteld door overschakeling op andere brandstoffen. Overschakeling op LPG vergt nogal wat aan investeringen (6 miljard gulden). Een positief aspect daarvan is dat het werkgelegenheid schept.

Er wordt wel enige verschuiving van de personenauto naar de trein verwacht, maar dat is een verschuiving, die duur betaald moet worden, doordat dit capaciteitsuitbreiding bij de spoorwegen noodzakelijk maakt, wat een extra investering tot een bedrag van 5 miljard gulden betekent. Daar staat dan een omzetstijging tegenover, die becijferd wordt op 0,4 à 1 miljard gulden.

Verschuiving van de auto naar de trein is ook voor het goederenvervoer wel mogelijk, maar is niet aantrekkelijk. In het bijzonder in het internationale vervoer is overschakeling van vrachtauto naar trein voor Nederland een slechte zaak. Opvoering van de efficiency van het gebruik van vrachtauto's verdient blijkens dit COB/SER-onderzoek voor Nederland verre de voorkeur.

Een afgeleid belang voor het goederenvervoer is de invloed van de energie-ontwikkeling op diverse takken van industriële bedrijvigheid. Als de energieprijzen sterk stijgen is dat in het bijzonder erg nadelig voor de papierindustrie, de baksteenindustrie, de glasindustrie en de aluminiumindustrie.

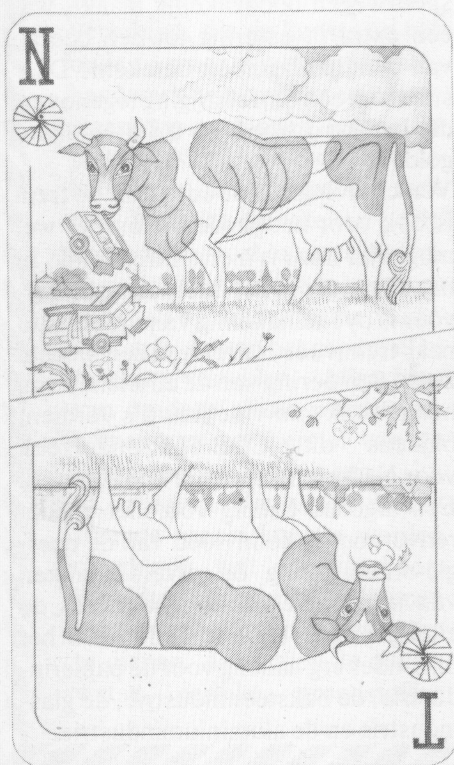
Sanering rijschoolbranche

Een informele werkgroep, ingesteld op voorstel van het Centraal Orgaan Algemene verkeersinstructiebedrijven (COA), heeft een onderzoek ingesteld naar een aantal knelpunten in de rijschoolbranche. Zij heeft haar bevindingen vastgelegd in een rapport, dat de staatssecretarissen Van Zeil van Economische Zaken en Scherpenhuizen van Verkeer en Waterstaat inmiddels hebben doorgespeeld naar de Tweede Kamer.

In dit rapport wordt in de autorijschoolbranche een aanzienlijke overcapaciteit geconstateerd: het aanbod overtreft de vraag naar schatting met niet minder dan 45%. Het gevolg is dat er nauwelijks nog sprake is van een redelijk inkomen voor de rijschoolhouder en voor de rij-instructeur. Waarbij nog komt dat aangenomen moet worden dat de vraag naar rij-instructie in de komende decennia een dalende lijn zal vertonen.

Nog altijd heerst de opvatting dat de grondwettelijke vrijheid van onderwijs de mogelijkheid van een wettelijke regeling voor de rijschoolbranche in de weg staat. Ook de Werkgroep Autorijscholen gaat daar weer van uit. Maar zij acht tevens een gezond rijschoolwezen dringend gewenst, mede uit het oogpunt van de verkeersveiligheid.

Als een wettelijke regeling niet mogelijk is kan de oplossing naar haar mening wellicht gezocht worden in een erkenningsregeling vanuit de branche, uitgaande van het principe van vrijwillige toetreding. Deze gedachte van een vrijwillige erkenningsregeling wordt in het rapport nader uitgewerkt.



Bij het omslag:
Vreet de welvaartsstaat na de vette jaren haar verworvenheden op of zijn er andere mogelijkheden?

Omslagtekening:
Jenny Collot d'Escury

nederlands transport

Tijdschrift van de Koninklijke Nederlandse Vereniging van Transport-Ondernemingen KNVTO

verschijnt elke 14 dagen

commissie van bijstand
ir. J. M. Ossewaarde, algemeen voorzitter
mr. W. Kuilman, voorzitter afdeling Toerwagens;
mr. H. A. Hoed, drs. R. den Besten voorzitters afdeling Openbaar Vervoer;
B. Oldeboom, voorzitter afdeling Goederenvervoer;
P. P. Pasman, voorzitter afdeling Taxi's;
A. Reijnders, algemeen secretaris

redactiecommissie
mr. H. B. Blommers, drs. J. W. Rat, A. Reijnders

redactie
M. D. Poons, J. J. van Raalte, C. G. Sleddering, M. K. Bastmeijer
W. A. T. Waaijer (redactie-assistente)

medewerker technische zaken
ing.: J. Oldenkamp

adres redactie en administratie
Bezuidenhoutseweg 56,
2594 AW 's-Gravenhage
Telefoon 070-470141, telex 33662
Postbus 90417, 2509 LK 's-Gravenhage

uitgave
Tijl Periodieken Service
Drift 13, Postbus 139
3500 AC Utrecht. Tel. 030-319446
Telex 70501

abonnementen
Tijl Tijdschriften B.V.
Postbus 9943
1006 AP Amsterdam. Tel. 020-172829

advertenties
Tijl Tijdschriften B.V.
Jacques Veltmanstraat 29
1065 EG Amsterdam
Postbus 9943, 1006 AP Amsterdam
Tel. 020-172829/174855. Telex 15230

druk
Tijl Grafisch Bedrijf B.V.
Blaloweg 20
8041 AH Zwolle

Leden van de KNVTO ontvangen Nederlands Transport gratis; voor niet-leden bedraagt de abonnementsprijs: Binnenland ƒ 40,45 (incl. 4% BTW). België, Luxemburg, Ned. Antillen, Suriname ƒ 40,45. Overige landen ƒ 87,60. Los nummer ƒ 2,85 (incl. 4% BTW). Bedrijfsabonnement ƒ 25,60 (incl. 4% BTW).

DE NZH-VERVOERSDIENST LEVERT DAGELIJKS PROFESSIONEEL MAATWERK. DAARBIJ PAST EEN SLAGVAARDIG MANAGER, EEN VAKMAN ZONDER OMWEGEN.

Wij nodigen kandidaten uit te solliciteren naar de funktie van

HOOFD VAN DE VERVOERSDIENST M/V

Het hoofd van de Vervoersdienst is lid van het managementteam en geeft leiding aan de Vervoersdienst. Binnen de Vervoersdienst wordt de dagelijkse exploitatie van het vervoer verzorgd. Deze dienst telt 1500 chauffeurs en 175 overige personeelsleden.

Geografisch en organisatorisch is de Vervoersdienst verdeeld in 4 distrikten onder leiding van distriktschefs.

Het hoofd van de Vervoersdienst neemt deel aan de beleidsvoorbereiding en houdt toezicht en kontrole op een effektieve en efficiënte uitvoering van het beleid.

Hierbij geeft hij speciale aandacht aan het opvangen en slagvaardig bijsturen van procesverstoringen op korte termijn.

Een belangrijk aspekt binnen de Vervoersdienst is de dienstregeling en daarvan afgeleide roosters van het rijdend personeel die onder zijn verantwoordelijkheid worden opgesteld.

Binnen de Vervoersdienst is een organisatie-aanpassing in gang gezet met als belangrijkste kenmerk groepsverkleining ter verbetering van het funktioneren van het rijdend personeel.

Het toekomstige hoofd van de Vervoersdienst zal een belangrijke bijdrage moeten leveren aan de invoering en follow-up van deze organisatie-aanpassing.

Diverse produktie- en besturingprocessen van de Vervoersdienst worden thans geautomatiseerd. Ook hier wordt zeer nadrukkelijk een bijdrage van het hoofd gevraagd.

Bovendien zal het hoofd op landelijk niveau de Vervoersdienst van de N.Z.H. vertegenwoordigen.

Voor deze strategische funktie in ons bedrijf denken wij aan iemand die voldoet aan de volgende profielkenmerken:

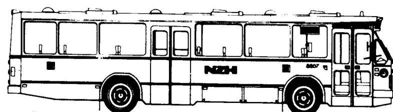
- akademisch niveau
- leiding kunnen geven aan grote groepen personeelsleden
- kennis en ervaring van een vervoerbedrijf strekt tot aanbeveling
- inzicht in de automatisering van werkprocessen
- inzicht in kwantitatieve gegevens
- samenwerkingsgerichtheid
- goede uitdrukkingsvaardigheid
- leeftijd bij voorkeur 35-40 jaar.

Salariëring vindt plaats volgens de BBRA salarisschalen en is afhankelijk van leeftijd en ervaring met een maximaal bereik van f 7.798,00 bruto per maand.

Belangstellenden voor deze funktie, die bereid moeten zijn mee te werken aan een medisch en een psychologisch onderzoek kunnen hun sollicitatie binnen 14 dagen richten aan de Direktie van de Noord-Zuid-Hollandse Vervoer Maatschappij N.V., postbus 514, 2003 RM Haarlem.

Inlichtingen kunnen worden ingewonnen bij Drs. A.L.F.M. Testa - Adjunkt-Direkteur. Telefoon 023-319227.

De Noord-Zuid-Hollandse Vervoer Maatschappij N.V. is het grootste streekvervoerbedrijf van Nederland. Met 1950 personeelsleden en 700 autobussen verzorgt zij streekvervoer in Noord- en Zuid- Holland en het stadsvervoer in Haarlem, Leiden, Alkmaar en Den Helder. Het hoofdkantoor is gevestigd in Haarlem.



NZH

CARGO. DOOR EN DOOR DOELMATIG.

MINDER BRANDSTOF.

Elke Cargo motor levert een hoog koppel bij een laag toerental. Overbrengingsverhoudingen zijn met behulp van de computer exact berekend.

De kabine heeft uitstekende aerodynamische eigenschappen.

MINDER ONDERHOUD.

Slechts 34 onderhoudsuren per 100.000 km. Kabine kantelbaar tot 50 graden: maximale bereikbaarheid. Routinekontroles zeer snel uit te voeren dank zij breed voorpaneel.

HOGER RENDEMENT.

Korte kabine, diepe laadruimte. Laag nettogewicht, hoog laadvermogen. Minimale onderhoudstijd, maximale produktiviteit.

LANGERE LEVENSDUUR.

Hoogwaardige motoren, berekend op vele, vele kilometers. Chassis uitgevoerd in staal met een hoge trekspanning (4,6 ton/cm^2).

Kabine door 'n vijfvoudige coating zeer goed tegen roest beschermd.

LEASING.

Geïnteresseerd in gunstige leasingvoorwaarden? Bel dan met Ford Truck Leasing, Kaldenkerkerweg 73, Postbus 3004, 5930 AA Tegelen, telefoon: 077-34844.

VAN 6 TOT 32,5 TON.



FORD CARGO. GEBOU



WD VOOR EFFICIENCY.



ZONE 6650
bushalte
stadsbus
Markt
8
9
11
A
B
D

met motor achterin
ne versnellingsbak

